

Merenkulkulaitoksen sisäisiä julkaisuja 1/2000

Hallinnollisten tukipalvelujen kehittäminen

Merenkulkulaitoksen kehittämishankkeen osaselvitys



Helsinki 2000
ISSN 1456-9442



Tekijät (toimielimestä: toimielimen nimi, puheenjohtaja, sihteeri)		Julkaisun laji	
Merenkulkulaitos		Selvitys	
Hallinnollisten tukipalvelujen kehittämisen projektiryhmä:		Toimeksiantaja	
		Merenkulkulaitos	
Uomala, Vähämaa, Lassila, Paukkonen, Suonvieri		Toimielimen asettamispäivämäärä	
		4.1.2000	
Julkaisun nimi			
Hallinnollisten tukipalvelujen kehittäminen			
Tiivistelmä			
<p>Raportissa on selvitetty yksityiskohtaisesti hallinnollisten tukipalvelujen menot, palvelutasot ja valittujen vertailuorganisaatioiden tuotantotavat ja tunnusluvut sekä on määritelty vaihtoehtoisia organisointimalleja ja niiden tavoitteellisia menoja. Selvityksessä olevat tiedot pohjautuvat tehtyyn kustannusselvitykseen, asiakaskyselyyn ja –haastatteluihin sekä valittujen vertailuorganisaatioiden haastattelutilaisuuksiin.</p> <p>Selvitys vahvisti, että tällä hetkellä Merenkulkulaitoksen hallinnollisia tukipalveluja ei tuoteta vertailuorganisaatioihin verrattuna tehokkaasti. Lisäksi tehokkuus vaihtelee paljon eri yksiköiden välillä. Suurin syy tehottomuuteen on palvelujen hajautettu tuottaminen, mikä aiheuttaa suuren resurssitarpeen. Monimaksupisteisyys monimutkaistaa tietojärjestelmiä ja edellyttää konsernimuotoisen tilinpäätöksen, jolle ei ole nykyisessä laitosrakenteessa tarvetta.</p> <p>Kehittämisvaihtoehtoista parhaaksi todettiin koko laitosta palvelevien tiimien perustaminen. Tiimit organisoitaisiin tuotannollisesta organisaatiosta riippumattomaksi kuitenkin niin, että eri tiimit voisivat sijaita fyysisesti eri paikkakunnilla. Johdon tukemiseen ja toiminnanohjaukseen kiinnitettäisiin enemmän huomiota perustamalla konserni- ja yksikköcontroller –toiminnot. Talous- ja henkilöstöhallintopalvelut hoidettaisiin mahdollisimman tehokkaasti keskitetyillä tiimiorganisaatioilla. Lisäksi ehdotetaan siirtymistä yhteen maksupisteeseen ja sähköisen kirjanpidon käyttöönottoa. Hallintopalveluista osa esitetään hoidettavaksi ostopalveluina ja loput yksiköittäin keskitetyillä tiimiorganisaatioilla. Tietohallinnon ja oikeuspalvelujen osalta ei esitetä suuria organisaatiomuutoksia tai resurssien vähentämisiä, vaan oman tuotannon keskittymistä tärkeimpiin tehtäväalueisiin ja loppujen palvelujen ostoa ulkopuolisilta palvelujen tarjoajilta.</p> <p>Esitetyn mallin mukaiset säästöt nykyiseen malliin verrattuna ovat yli 14 miljoonaa markkaa vuodessa ja henkilötövuodet vähenisivät noin 47:llä (n. 30 %). Henkilöstön vähentäminen toteutettaisiin hyvää henkilöstöpolitiikkaa noudattaen eli luonnollisella poistumalla ilman pakkosiirtoja. Tavoitemalli esitetään toteutettavaksi vuoden 2004 loppuun mennessä. Tämä edellyttää, että valmistelu ja tarkemmat analyysit tehdään vuonna 2001 ja tiimien perustaminen ja organisointi vuosien 2002-2004 aikana. Säästöistä puolet toteutuisi vuoteen 2004 mennessä ja loput viimeistään vuoteen 2007 mennessä.</p>			
Avainsanat (asiasanat)			
Hallinto, hallinnolliset tukipalvelut, kehittäminen, kehittämishanke, Merenkulkulaitos			
Muut tiedot			
Sarjan nimi ja numero		ISSN	ISBN
Merenkulkulaitoksen sisäisiä julkaisuja 1/2000		1456-9442	
Kokonaissivumäärä	Kieli	Hinta	Luottamuksellisuus
64	suomi		julkinen
Jakaja		Kustantaja	



Ma. pääjohtaja Heikki Muttilainen

Merenkululaitoksen kehittämishankkeen osaselvitys

Hallinnollisten tukipalvelujen kehittäminen

Hallinnollisten tukipalvelujen kehittämistyöryhmä nimettiin 4.1.2000 ja työryhmä piti järjestäytymiskokouksensa 14.1.2000. Työryhmän kokoonpano on ollut seuraava:

Ohjausryhmä

ma. pääjohtaja Heikki Muttilainen (pj), toimistopäällikkö Annikki Alatalo, ma. ylijohtaja Markus Uomala, monistamonhoitaja Timo Hyppönen (henkilöstön edustaja) ja työnjohtaja Eero Korhonen (henkilöstön edustaja).

Projektiryhmä

ma. ylijohtaja Markus Uomala (pj.), toimialapäällikkö Timo Vähämaa, toimialapäällikkö Ansa Lassila, taloussihteeri Mauri Paukkonen ja tarkastaja Jukka Suonvieri. Projektiryhmä on käyttänyt työn alkuvaiheessa apunaan Vetokonsultit Oy:n konsultti Hannu Hautakangasta.

Työhön on osallistunut suuri joukko Merenkululaitoksen henkilöstöä. Projektiryhmä on käynyt informoimassa kaikkia merenkulupiiirejä ja osastoja tehtävästä työstä ja haastatellut merenkulupiirien ja keskushallinnon henkilöstöä. Lisäksi piirien ja osastojen päälliköille sekä toimiala- ja toimistopäälliköille on tehty kysely hallinnollisista tukipalveluista. Kustannustiedot ja henkilötyövuosien jakautuminen eri palveluille on kerätty ja tarkastettu linjaorganisaatiosta. Laitoksen tiedotuslehdessä ja eri kokouksissa on tiedotettu aktiivisesti työn etenemisestä.

Kunnioittavasti projektiryhmä luovuttaa raporttinsa jatkotyötä varten.

Helsingissä lokakuun 9 päivä 2000

Markus Uomala

Timo Vähämaa

Ansa Lassila

Mauri Paukkonen

Jukka Suonvieri

SISÄLLYSLUETTELO

1. YLEISTÄ	3
1.1. Työn tavoite ja organisointi	3
1.2. Hallinnon kehitys kirjanpidon tehtäväerittelyn mukaan	4
1.3. Hallinnolliset tukipalvelut.....	5
2. MENOT YKSIKÖITTÄIN JA PALVELUALUEITTAIN	6
2.1. Hallinnollisten tukipalvelujen menot.....	6
2.2. Merenkulkulaitoksen hallinnollisten tukipalvelujen karkea säästöpotentiaali	7
2.3. Merenkulkupiirien hallinnollisten tukipalvelujen karkea säästöpotentiaali	8
3. PALVELUTASO JA MIELIPITEET HALLINNOSTA.....	9
3.1. Hallinnollisten yksiköiden osuus kaikista hallinnollisista tukipalveluista	9
3.2. Kysely ja haastattelu hallinnollista tukipalveluista.....	11
4. KEHITTÄMISEN SUUNTAUKSET	15
4.1. Yleistä	15
4.2. Tielaitos.....	15
4.3. Posti	16
4.4. Metsähallitus	16
4.5. Ulkoistamisesimerkkejä.....	17
5. VAIHTOEHDOT JA SUOSITUKSET	19
5.1. Taloushallinto	20
5.1.1. Nykyinen tuotantotapa ja vertailut	20
5.1.2. Nykyinen palvelutaso ja kehityskohteet	24
5.1.3. Tuotantotapa- ja palvelutasovaihtoehdot.....	26
5.1.4. Ostopalvelut ja ulkoistaminen	32
5.1.5. Suositus ja sen toteuttamismahdollisuudet.....	33
5.2. Henkilöstöhallinto.....	34
5.2.1. Nykyinen tuotantotapa ja vertailut	34
5.2.2. Nykyinen palvelutaso ja kehittämiskohteet.....	37

5.2.3. Tuotantotapa- ja palvelutasovaihtoehdot.....	39
5.2.4. Ostopalvelut ja ulkoistaminen.....	42
5.2.5. Suositus ja sen toteuttamismahdollisuudet.....	43
5.3. Hallintopalvelut	44
5.3.1. Nykyinen tuotantotapa ja vertailut.....	44
5.3.2. Nykyinen palvelutaso ja kehittämiskohteet.....	46
5.3.3. Tuotantotapa- ja palvelutasovaihtoehdot.....	48
5.3.4. Ostopalvelut ja ulkoistaminen.....	49
5.3.5. Suositus ja sen toteuttamismahdollisuudet.....	49
5.4. Tietohallinto.....	51
5.4.1. Nykyinen tuotantotapa ja vertailut.....	51
5.4.2. Nykyinen palvelutaso ja kehittämiskohteet.....	52
5.4.3. Tuotantotapa- ja palvelutasovaihtoehdot.....	54
5.4.4. Ostopalvelut ja ulkoistaminen.....	55
5.4.5. Suositus ja sen toteuttamismahdollisuudet.....	56
5.5. Oikeuspalvelut	57
5.5.1. Nykyinen tuotantotapa ja vertailut.....	57
5.5.2. Nykyinen palvelutaso ja kehittämiskohteet.....	57
5.5.3. Tuotantotapa- ja palvelutasovaihtoehdot.....	58
5.5.4. Ostopalvelut ja ulkoistaminen.....	58
5.5.5. Suositus ja sen toteuttamismahdollisuudet.....	59
5.6. Muut ehdotukset	59
6. YHTEENVETO.....	61

Käytetyt yksikkölyhenteet:

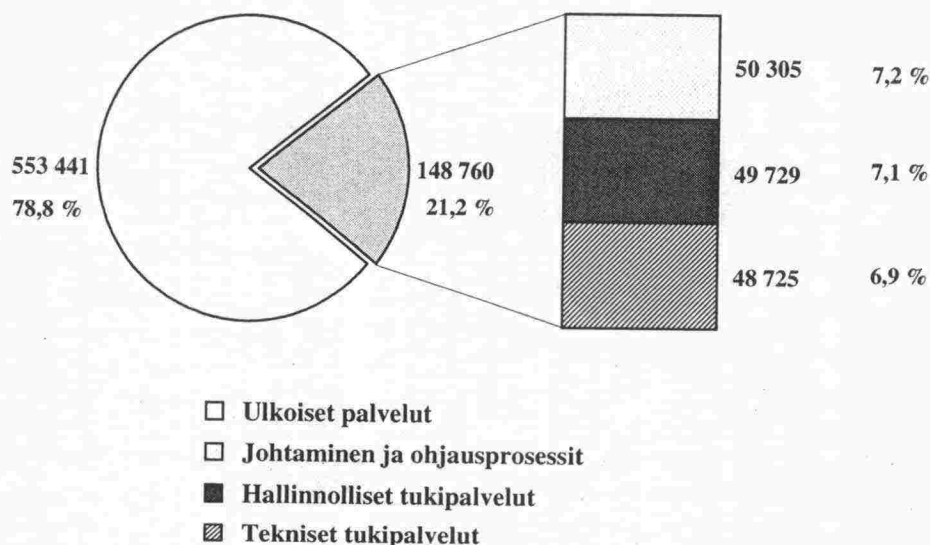
MKL	Merenkululaitos
KH	Merenkululaitoksen keskushallinto
KO	kartta- ja väyläosasto
LO	liikenneosasto
MO	merenkulkuosasto
YO	yleinen osasto
PJ	pääjohtajan esikunta
SLMP	Suomenlahden merenkulkupiiri
SMMP	Saaristomeren merenkulkupiiri
PLMP	Pohjanlahden merenkulkupiiri
JSMP	Järvi-Suomen merenkulkupiiri

1. YLEISTÄ

Kehittämishankkeen aikaisempien määritelmien mukaisesti tuotteet ja palvelut voidaan jakaa suoraan asiakkaita hyödyttäviin palveluihin ja näitä palveluita tukeviin palveluihin. Asiakkaita suoraan hyödyttävät palvelut eli ulkoiset palvelut muodostavat noin 78,8 % koko Merenkululaitoksen menoista. Loput 21,2 % eivät suoraan hyödytä ulkoisia asiakkaita. Näitä ovat johtaminen sekä hallinnolliset ja tekniset¹ tukipalvelut. Yritysmailmassa ulkoisten palvelujen tuloilla pitää kattaa tuloa tuottamattomat palvelut.

Hallinnollisten tukipalvelujen kulutusmenot² ovat tehdyn kustannusselvityksen mukaisesti noin 49,7 miljoonaa markkaa vuodessa. Tässä selvityksessä on keskitytty selvittämään tätä osaa Merenkululaitoksen palveluista.

KUVA 1. Toimintamenojen jakautuminen tuote- ja palveluryhmittäin vuonna 1998 (702 149 tmk)



1.1. Työn tavoite ja organisointi

Tämän selvityksen tavoitteena on löytää vaihtoehtoisia tuotantotapoja ja palvelutasoja hallinnollisten tukipalvelujen tuottamisessa sekä analysoida näiden kustannusvaikutuksia ja toteuttamismahdollisuuksia. Näiden selvittämiseksi analysoidaan nykyistä toimintamallia ja sen kustannuksia sekä vertaillaan eri yksiköitä keskenään ja Merenkululaitosta ulkoisiin organisaatioihin. Lopputuloksena on työryhmän ehdotus hallinnon kehittämiseksi.

¹ Teknisillä tukipalveluilla tarkoitetaan lähinnä kiinteistöjen ja alusten kunnossapitoa.

² Kulutusmenot tarkoittavat henkilöstö-, aine ja tarvike-, vuokra- ja palvelujen ostomenoja. Hallinnollisten tukipalvelujen kulutusmenoista puhtaita henkilöstömenoja on 55 % ja henkilöstösidonnaisia menoja arviolta yli 80 %.

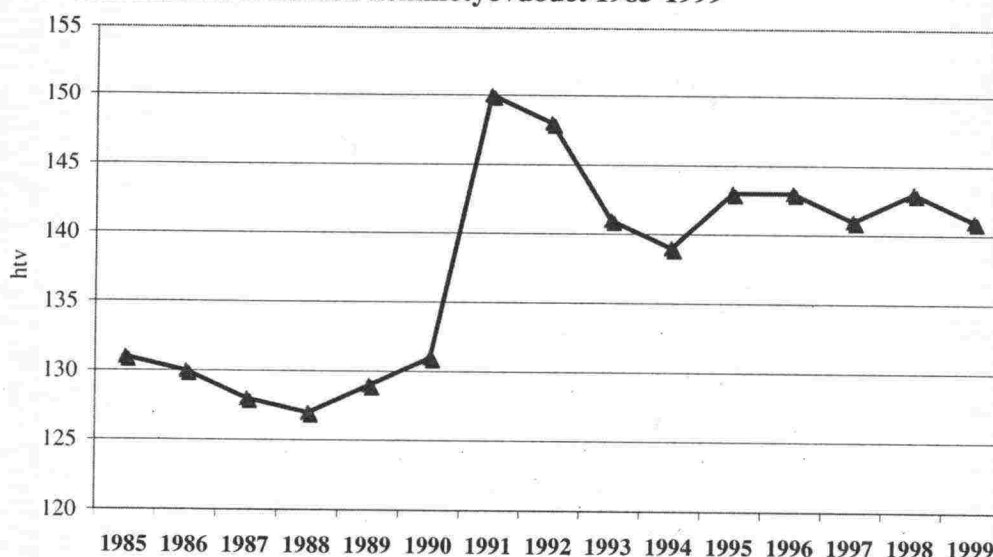
Hallinnon kehittämistyötä ohjaa ja valvoo ohjausryhmä, jonka kokoonpano on: ma. pääjohtaja Heikki Muttilainen (pj), toimistopäällikkö Annikki Alatalo, ma. ylijohdaja Markus Uomala, monistamonhoitaja Timo Hyppönen ja työnjohtaja Eero Korhonen.

Hankkeen projektiryhmän kokoonpano on ma. ylijohdaja Markus Uomala, toimialapäällikkö Timo Vähämaa, toimialapäällikkö Ansa Lassila, taloussihteeri Mauri Paukonen ja tarkastaja Jukka Suonvieri. Projektiryhmän tehtävänä on valmistella ehdotus.

1.2. Hallinnon kehitys kirjanpidon tehtäväerittelyn mukaan

Merenkululaitoksen hallintoa hoiti kirjanpidon tehtäväerittelyn mukaisesti³ keskimääräisesti 141 henkilöä vuonna 1999. Hallinnon henkilöstön määrä lisääntyi reilusti vuonna 1990, jolloin Tie- ja vesirakennuslaitoksen vesitietoinnot siirrettiin Merenkululaitokselle. Tämän kahdenkymmenen henkilötyövuoden lisäyksen jälkeen henkilötyövuodet ovat vakiintuneet reilun 140 henkilötyövuoden tasolle. Seuraavassa kuvassa on esitetty hallinnon henkilötyövuodet vuosina 1985-1999.

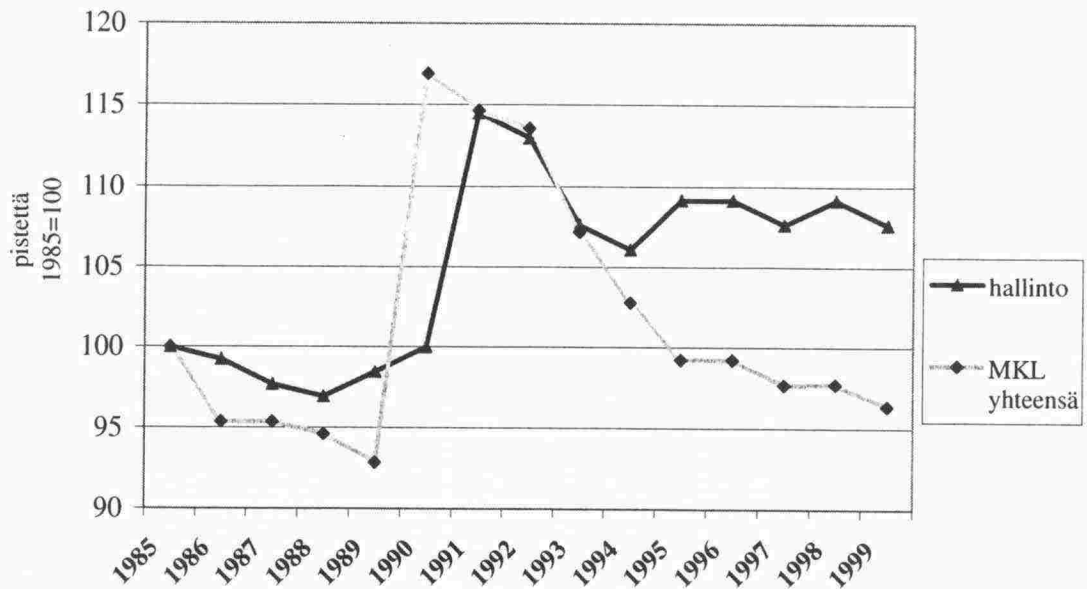
KUVA 2. MKL:n hallinnon henkilötyövuodet 1985-1999



Hallinnon henkilötyövuodet ovat vaihdelleet vuosina 1985-1999 noin 6,5–7,3 %:ssa kaikista Merenkululaitoksen henkilötyövuosista. Vuoden 1993 jälkeen hallinnon suhteellinen osuus henkilötyövuosista on kasvanut, mikä näkyy indeksoidussa henkilötyövuositaulukossa. Syy tähän on koko Merenkululaitoksen henkilötyövuosien jatkuva vähentyminen samalla kun hallinnon henkilötyövuodet ovat pysyneet lähes samana.

³ Hallinnon tehtävälle kirjataan yleisen osaston ja merenkulkupiirien hallintotoimialojen henkilöstö. Tämä eroaa selvityksen hallinnollisten tukipalvelujen määritelmästä. Selvityksen mukaan hallinnollisiin tukipalveluihin käytetään keskimäärin noin 159 henkilön työpanos ja johtamiseen 126 henkilön työpanos.

KUVA 3. Indeksoitu henkilötyövuosikehitys 1985-1999



1.3. Hallinnolliset tukipalvelut

Kehittämishankkeen yhteydessä määriteltiin Merenkululaitoksen tuotteet ja palvelut. Hallinnolliset tukipalvelut ryhmiteltiin viiteen palvelualueeseen, jotka ovat taloushallinto, henkilöstöhallinto, hallintopalvelut, tietohallinto ja oikeuspalvelut. Seuraavassa on lueteltu määritellyt palvelut palvelualueittain.

Taloushallinto

taloussuunnittelu ja budjetointi
raportointi
kirjanpitolpalvelut ja tilinpäätös
ostoreskontra
ostolaskujen tiliöinti ja tarkastus
maksatus
laskutus, myyntireskontra ja perintä
matkalaskupalvelut
vaihto-omaisuuskirjanpito
käyttöomaisuuskirjanpito

Henkilöstöhallinto

työ- ja virkaehtosopimukset
yhteistoiminta
palkkahallinto
palkanlaskenta
rekrytointi
nimikirjat
työsuojelu, TYKY-toiminta
työterveyshuolto
henkilöstön kehittäminen ja koulutus

Hallintopalvelut

kirjaamo
postitus
vastaanottopalvelut
arkistointi
kirjasto
käännöspalvelut
vahtimestari- ja lähettipalvelut
monistamopalvelut
isännöinti
toimitila- ja kiinteistöasiat
kuljetuspalvelut

Tietohallinto

atk-tukipalvelut
järjestelmäpalvelut
sovellustukipalvelut

Oikeuspalvelut

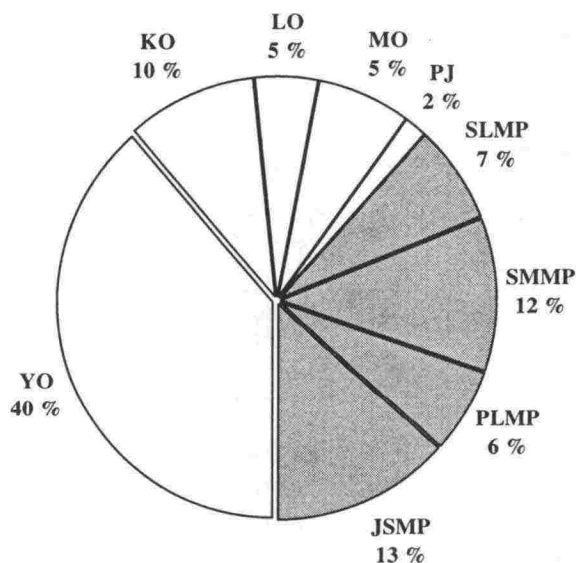
hallinnolliset oikeusasiat
oikeudelliset asiantuntijapalvelut
Merenkululaitoksen edunvalvonnat
normirekisterin ylläpito

2. MENOT YKSIKÖITTÄIN JA PALVELUALUEITTAIN

2.1. Hallinnollisten tukipalvelujen menot

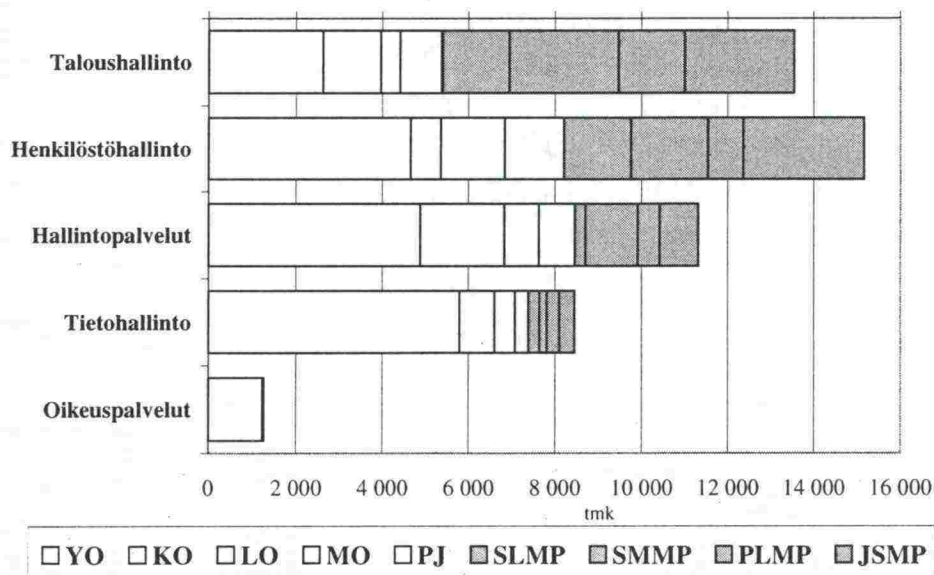
Hallinnollisten tukipalvelujen menoista 62 % aiheutuu keskushallinnosta ja 38 % piirihallinnosta. Keskushallinnosta suurin menonaiheuttaja on yleinen osasto ja piireistä Järvi-Suomen merenkulkupiiri.

KUVA 4. Hallinnollisten tukipalvelujen kulutusmeno-osuudet yksiköittäin 1998



Hallinnollisista tukipalveluista suurin palvelualue on henkilöstöhallintopalvelut 15,2 miljoonan markan osuudella. Seuraavaksi suurimmat ovat taloushallinto (13,5 miljoonaa markkaa) ja hallintopalvelut (11,3 miljoonaa markkaa). Oheisesta taulukosta selviävät keskushallinnon ja piirihallinnon yksiköiden osuudet palvelualueiden menoista.

KUVA 5. Hallinnollisten tukipalvelujen kulutusmenot palvelualueittain 1998



TAULUKKO 1. Hallinnollisten tukipalvelujen menot yksiköittäin

(tmk)	Keskus-Hallinto	SLMP	SMMP	PLMP	JSMP	Yhteensä	osuus % hallinnon kul.men.
Taloushallinto	5 396	1 550	2 520	1 539	2 541	13 545	27,2 %
Henkilöstöhallinto	8 203	1 553	1 777	823	2 803	15 159	30,5 %
Hallintopalvelut	8 460	248	1 202	509	893	11 312	22,7 %
Tietohallinto	7 389	250	174	285	356	8 454	17,0 %
Oikeuspalvelut	1 233	0	27	0	0	1 260	2,5 %
Yhteensä	30 681	3 601	5 700	3 155	6 593	49 730	100,0 %
Osuus yksikön kul.menoista	10,0 %	3,8 %	4,2 %	5,4 %	6,1 %	7,1 %	

Keskushallinnolle kuuluvat laitoksen tilivirastotehtävät. Lisäksi keskushallinto ohjeistaa ja koordinoi piirien hallintoa. Kukin piiri ja keskushallinto ovat maksupisteitä. Keskushallinnon yksiköt kuuluvat keskushallinnon maksupisteeseen.

2.2. Merenkululaitoksen hallinnollisten tukipalvelujen karkea säästöpotentiaali

Merenkululaitoksen hallinnolliset tukipalvelut ovat nyt noin 7,1 % kaikista menoista. Yleisesti talousalan oppikirjoissa on esitetty, että ns. hallintolisä ei saisi olla enempää kuin 3-5 % koko toiminnan menoista. Yritysten hallintolisän tarkan vertailun tekeminen on vaikeaa johtuen hallinnon määrittelyn ja kustannustiedon tuottamistavan erilaisuudesta. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että on paljon yrityksiä, jotka pystyvät tuottamaan yrityksen toimialasta ja konsernirakenteesta riippumatta hyvät ja laadukkaat hallinnolliset tukipalvelut oppikirjojen mukaisilla resursseilla. Näiltä yrityksiltä se edellyttää kuitenkin parhaimpien toimintatapojen hyödyntämistä ja resurssien optimaalista käyttöä.

Oppikirjojen mukaisesti laskettuna hallinnollisten tukipalvelujen menot Merenkululaitoksessa eivät saisi olla enempää kuin 20-34 miljoonaa markkaa. Tällöin syntyisi säästöä nykyisiin menoihin verrattuna 15-30 miljoonaa markkaa vuodessa.

Projektiryhmän mielestä tavoitteellisena ja suuntaa antavana tasona Merenkululaitoksen hallinnollisissa tukipalveluissa voidaan pitää 5,0-5,5 %:a laitoksen menoista. Tällöin hallinnollisten tukipalvelujen menot olisivat 34-38 miljoonaa markkaa, mikä vaatisi säästöä nykyisiin menoihin noin 12-15 miljoonaa markkaa vuodessa.

2.3. Merenkulkupiirien hallinnollisten tukipalvelujen karkea säästöpotentiaali

Merenkulkupiirien hallinnollisten tukipalvelujen karkeaa säästöpotentiaalia on arvioitu piirien absoluuttisen vertailun avulla. Piirien absoluuttisessa vertailussa ei ole otettu huomioon piirien kokoeroa eikä erityispiirteitä, joten vertailu antaa ainoastaan kokoluokkatietoa säästöpotentiaalista. Piirien hallinnon tehtävät ovat yleisesti ottaen samankaltaisia ja -laatuisia, mutta eroavat huomattavasti keskushallinnon tehtävistä.

Saavutettava säästö, jos kustannuskeskiarvon ylittävät piirit yltäisivät keskiarvolukuihin:

TAULUKKO 2. Saavutettava säästö piirien yltäessä keskiarvoihin

(tmk)	SLMP	SMMP	PLMP	JSMP	Yhteensä
Taloushallinto	0	483	0	504	986
Henkilöstöhallinto	0	38	0	1 064	1 102
Hallintopalvelut	0	489	0	180	669
Tietohallinto	0	0	18	90	108
Yhteensä	0	1 010	18	1 838	2 866

Saavutettava säästö, jos parhaimman arvon ylittävät piirit yltäisivät parhaimpiin arvoihin:

TAULUKKO 3. Saavutettava säästö piirien yltäessä parhaimpiin arvoihin

(tmk)	SLMP	SMMP	PLMP	JSMP	Yhteensä
Taloushallinto	11	981	0	1 002	1 995
Henkilöstöhallinto	730	954	0	1 980	3 664
Hallintopalvelut	0	954	261	645	1 860
Tietohallinto	76	0	111	182	369
Yhteensä	818	2 890	371	3 810	7 888

Absoluuttisen vertailun perusteella voidaan todeta, että suurimmat säästöpotentiaalit löytyvät Järvi-Suomen merenkulkupiiristä ja Saaristomerén merenkulkupiiristä. Jos kaikki piirit pääsisivät vähintään piirien keskiarvoon saavutettaisiin säästöjä noin 2,9 miljoonaa markkaa nykyiseen verrattuna. Jos kaikki piirit pääsisivät parhaimpiin arvoihin syntyisi säästöjä noin 7,9 miljoonaa markkaa.

Tarkemmat tunnuslukuanalyysit ja -vertailut on esitetty kappaleessa 5.

3. PALVELUTASO JA MIELIPITEET HALLINNOSTA

Hallinnollisten tukipalvelujen palvelutasoa voidaan tarkastella:

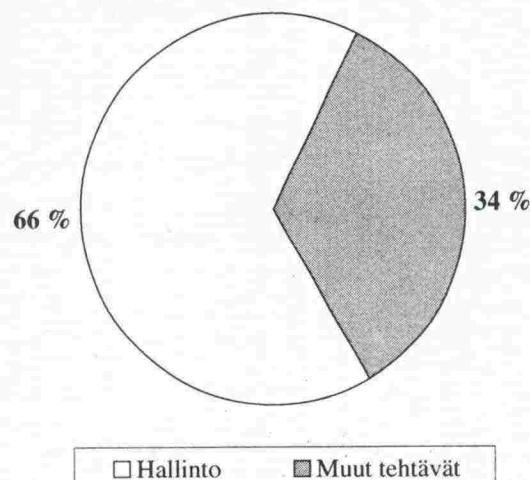
- palvelun saatavuudella,
- palvelun laadulla ja
- palvelun sopivuudella asiakkaalle.

Palvelun saatavuutta on tarkasteltu kappaleessa 3.1. hallinto-organisaation tuottamalla palveluosuudella kaikista palveluista. Palvelujen laatua ja palvelun sopivuutta asiakkaalle on selvitetty asiakaskyselyllä ja -haastatteluilla kappaleessa 3.2.

3.1. Hallinnollisten yksiköiden osuus kaikista hallinnollisista tukipalveluista

Hallinnollisten tukipalvelujen asiakkaina voidaan ajatella olevan tuotannolliset yksiköt⁴. Tällöin hallinnon tuottamalla osuudella kaikista hallinnollisista tukipalveluista voidaan kuvata nykyistä palvelun saatavuutta hallinnollisilta yksiköiltä.

KUVA 6. Tuotannollisen organisaation ja hallinnon osuudet hallinnollisista tukipalveluista (49,7 mmk)



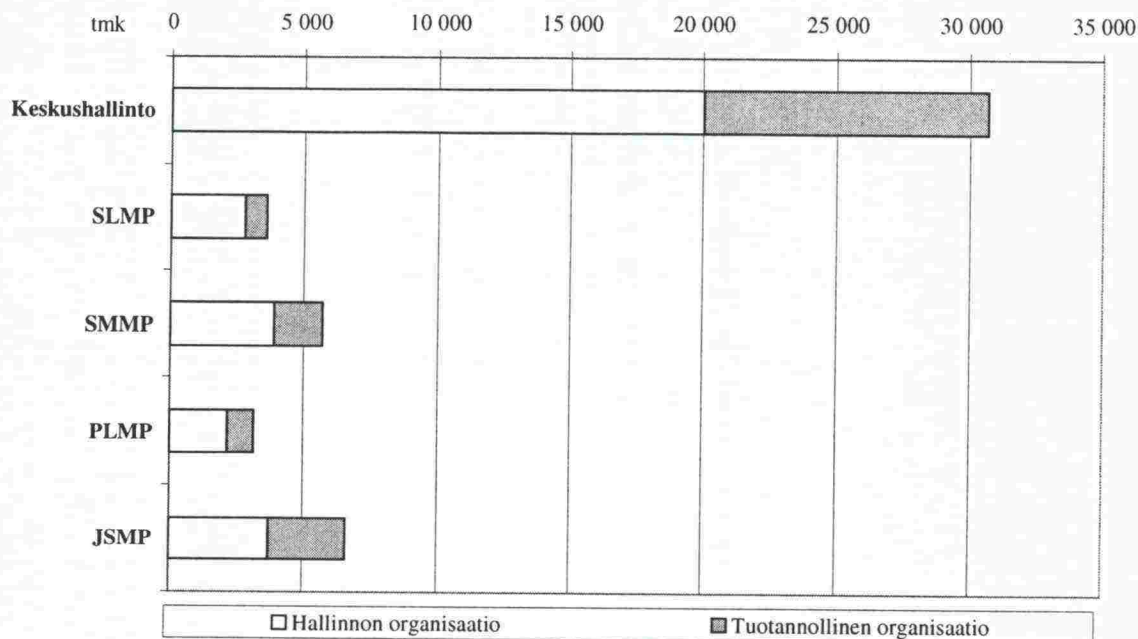
Merenkululaitoksen hallinnollinen organisaatio tekee 66 % kaikista hallinnollisista tukipalveluista ja muut kuin hallinnolliset yksiköt loput 34 %. Tämän perusteella voidaan sanoa, että hallinto on aika hajautettua tuotannollisiin yksiköihin ja tätä kautta hallinnollisten yksiköiden tuottama palvelutaso on aika huono.

Keskushallinnon yleisen osaston tehtävänä on hoitaa keskushallinnon maksupistetehtävät ja laitoksen tilivirastotehtävät. Muut keskushallinnon osastot aiheuttavat yli 10,6 miljoonan markan vuotuiset menot, mikä on 34,7 % keskushallinnon hallinnollisten tukipalvelujen menoista.

Piireistä huonoimman arvon saa Järvi-Suomen merenkulkupiiri, jonka hallinnollisten tukipalvelujen menoista 43,4 % aiheuttaa tuotannollinen organisaatio. Tämän arvon selittää aluetoimisto-organisaatio, jonka suorittama hallinnollinen työ kirjataan suoraan tuotannollisiin tehtäviin.

⁴ Muut kuin hallinnon tehtävät.

KUVA 7. Hallinnon ja tuotannollisen organisaation tekemät hallinnolliset tukipalvelut



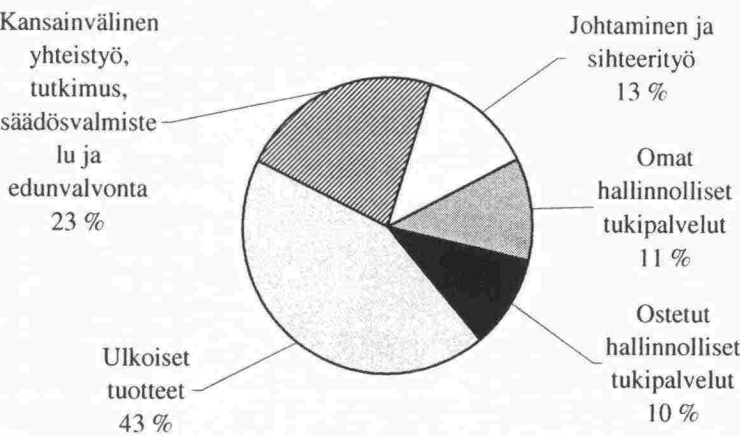
Palvelualueittain tarkasteltuna tuotannollisen organisaation suorittama hallinnollinen työ kohdistuu talous- ja henkilöstöhallintoon. Tuotannollinen organisaatio tekee hallinnollisia tukipalveluita keskimäärin yli 60 henkilötyövuodella.

TAULUKKO 4. Hallinnollisten tukipalvelujen meno- ja henkilötyövuosiosuudet tehtävittäin

Hallinnolliset tukipalvelut	Menot				Htv:t			
	Hallinto	Muut tehtävät	yhteensä	%	Hallinto	Muut tehtävät	Yht.	%
Taloushallinto	7 652	5 893	13 545	56	29,3	21,3	50,6	58
Henkilöstöhallinto	9 340	5 819	15 159	62	31,7	19,9	51,6	61
Hallintopalvelut	6 736	4 575	11 312	60	22,6	12,9	35,5	64
Tietohallinto	6 733	1 721	8 454	80	11,7	6,1	17,8	66
Oikeuspalvelut	1 260	0	1 260	100	3,8	0,0	3,8	100
Yhteensä	31 721	18 008	49 729	64	99,1	60,2	159,3	62

Merenkulkuosasto on ainoa yksikkö, joka joutuu ”maksamaan” hallinnollisilta yksiköiltä saamistaan hallinnollisista tukipalveluista. Yksikön menoja tarkasteltaessa voidaan erottaa oman hallinnollisen työn ja hallinnollisilta yksiköiltä ostetun hallinnollisen työn meno-osuudet. Hallinnollisten tukipalvelujen meno-osuus on yhteensä 21 % koko merenkulkuosaston menoista. Lukua voidaan pitää todella suurena. On siis oletettavaa, että hallinnollisen työn tekemisessä on joko turvauduttava kokonaan omaan tekemiseen tai ”ostettava” palvelut hallinnollisilta yksiköiltä.

KUVA 8. Merenkulkuosaston menot



Yhteenvedona voidaan todeta, että hallinnolliset tukipalvelut on Merenkululaitoksessa hyvin hajautetut. Yhtäältä hallinnollisia yksiköitä on paljon ja toisaalta tuotannolliset yksiköt tekevät suuren osan hallinnollista tukipalveluista. Säästöpotentiaali kohdistuu 2/3 osalta hallinnollisiin yksiköihin ja 1/3 osalta tuotannollisiin yksiköihin.

3.2. Kysely ja haastattelu hallinnollista tukipalveluista

Palvelun sopivuutta asiakkaalle ja asiakkaiden mielipiteitä hallinnollisista tukipalveluista on selvitetty asiakaskyselyllä ja haastatteluilla. Asiakaskysely osoitettiin osasto- ja piiripäälliköille sekä toimisto- ja toimialapäälliköille. Haastatteluihin osallistui yksiköiden johtoa, hallintoasioista vastaavia, sisäisiä asiakkaita ja hallintoasioita suorittavia henkilöitä.

Kyselyssä käytettiin yhdestä viiteen asteikkoa, jossa 1 oli huono, 3 hyvä ja 5 erinomainen. Kaikkien palvelujen keskiarvoksi saatiin koko laitoksen osalta 3,24 , mikä on hyvä. Mikään palvelualue ei koko laitoksen osalta saanut huonoa keskiarvoa. Niu-kasti parhaaksi arvioitiin henkilöstöhallinto. Muut palvelualueet saivat lähes saman keskiarvon. Seuraavassa taulukossa on tummennettu arvosanana alle kolmen saaneet palvelualueet, joko keskushallinnossa tai piirihallinnossa.

TAULUKKO 5. Hallinnollisten tukipalvelujen palvelualueiden arvosanat

Palvelutaso	Keskus-Hallinto	Piirit	Yhteensä
Taloushallinto	2,99	3,38	3,20
Henkilöstöhallinto	3,37	3,38	3,37
Hallintopalvelut	3,26	2,93	3,16
Tietohallinto	3,06	3,29	3,19
Oikeuspalvelut	3,21	2,96	3,14
Yhteensä	3,23	3,26	3,24

Hallinnollisten tukipalvelujen kustannus-hyötysuhdetta pidettiin kyselyssä aika hyvänä, vaikkakin menoja aika suurina. Tavoitemenoina koko laitoksen osalta pidettiin 4-5 % kaikista menoista (vastauksien keskiarvo 4,4 %) eli huomattavasti nykyistä pienempää.

Hallinnollisten tukipalvelujen menojen päätoiminnoille vyörytyksen periaatteita ei tunnettu. Yleinen mielipide oli, että ne pitäisi vyöryttää aiheuttamisperiaatteen ja käytön perusteella. Tämä edesauttaisi palvelujen tarpeellisuuden määrittelyssä.

Osa vastaajista ei ole käyttänyt laitoksen tuottamia kirjasto-, postitus-, vahtimestari- ja lähetti-, monistamo- ja kuljetuspalveluja sekä isännöinti- ja kiinteistöpalveluja.

Vastauksien perusteella ulkoistamista voisi harkita työterveyshuolto-, koulutus-, monistamo-, kuljetus-, isännöinti- ja kiinteistöpalveluiden sekä lähetti- ja rekrytointipalveluiden osalta. Osittain ulkoistamista esitettiin käännös-, oikeus- ja tietohallintopalveluiden osalta. Perusteluina ulkoistamiselle oli yleisesti palvelujen hyvä saatavuus ulkopuolisilta toimittajilta ja näiden palvelujen edullinen hinta verrattuna omaan tuotantoon.

Yleisesti keskittämistä pidettiin tärkeänä, mutta korostettiin ettei se tarkoita keskittämistä keskushallintoon tai Helsinkiin. Keskitettyjä palveluja voisi olla palkanlaskenta ja muu henkilöstöhallinto sekä osa taloushallinnon palveluista ja osa oikeuspalveluista. Kyselyn perusteella hajautettuna kannattaa tuottaa hallintopalveluita, yksikköä tukevaa taloussuunnittelua ja -raportointia, atk-tukea sekä omaisuuskirjanpitoa. Nykyistä työnjakoa osa piti hyvänä, osa kehittäisi sitä edelleen keskittämällä palveluita.

Tuotannollisen yksikön rooli vaihteli hallinnollisten tukipalvelujen tuottamisessa sihteerin tehtävistä varsin itsenäiseen palvelutuotantoon.

Hallinnon tuottamaan palvelutasoon oltiin yleisesti varsin tyytyväisiä. Yksittäisissä kommentteissa erityisen huonoina palveluina mainittiin arkistointi-, nimikirja-, vastaanotto-, tietohallinto- ja oikeuspalvelut sekä taloussuunnittelu ja raportointi.

Toimenpiteinä hallinnollisten tukipalvelujen kehittämiseksi ehdotettiin tehtävien keskittämistä, tehtävien oikeudenmukaista jakamista, atk:n hyödyntämistä, ohjeistuksen ja koordinaation lisäämistä. Lisäksi toivottiin lisää resursseja taloussuunnitteluun, budjetointiin ja talousseurantaan sekä käännöspalveluihin.

Yksikköhaastatteluissa mielipiteinä ja kehittämiskohteina esitettiin seuraavia asioita:

Yleistä

- Hallinto ei saa olla itseisarvo sinänsä vaan sen tulee tukea muita toimintoja.
- Kehittämistoimissa mietittävä, mihin hallinnossa satsataan ja mihin ei.
- Aikanaan, kun on yhdistetty kaksi organisaatiota, ei ole mietitty hallinnon osalta tarpeita, on vain yhdistetty organisaatiot yhteen.
- Hallinnolliset tukipalvelut hoidetaan jo nyt hyvin joustavana tiiminä hyvällä yhteishengellä.

- Nykyinen budjetoitijärjestelmä koettiin huonoksi pitkäjänteisen ja suunnitelmallisen toiminnan kannalta. Esimerkiksi investointien osalta toivottiin jonkinlaista rahastointi-ajatusta, mikä mahdollistaisi suurten investointien tekemisen. Nyt määrärahat mitoitetaan edellisen vuoden perusteella ja siirtyviä määrärahoja leikataan, jolloin suuria harvoin tehtäviä investointeja on mahdotonta suunnitella etukäteen.
- Myös hallinnossa satsattava kehityshankkeisiin.
- Soveltamiskäytäntöjen osalta piireissä voi olla erilaisia käytäntöjä samasta asiasta.
- Tehokkuuden hakeminen aiheuttaa stressiä ja jakaa työntekijät selviytyjiin ja sivuraiteelle ajautuviin.

Keskittäminen/hajauttaminen

- Hallinnollisia tukipalveluja tulisi tarkastella kokonaisuuksina ja pienentää yksiköiden välisiä raja-aitoja.
- Taloudellisuuden kannalta järkevää olisi keskittää enemmän hallinnon käytännön hoitoa. Toisaalta, jos yksikkö erkanee MKL:n yhteydestä, pitäisi sen rakentaa omaa hallinto-organisaatiota.
- Keskittämistä voitaisiin harkita rutiinien osalta esim. palkanlaskenta. Mahdollinen keskittäminen pitäisi tehdä piirien erikoistumisen avulla.
- Keskitetysti voitaisiin hoitaa mm. työ- ja virkaehdoista sopiminen, palkanlaskenta, nimikirjapalvelut, tietohallinto ja oikeuspalvelut.
- Keskittäminen voidaan tehdä vain yksittäisiin palveluihin, esim. nimikirjanpito, arkistointi.
- Keskittämisessä täytyy murtaa raja-aitoja.
- Asioista, jotka palvelevat piirin toimintaa, on mietittävä tarkkaan keskittämisaste.
- Hajautetusti tulisi hoitaa taloushallinto ja hallintopalvelut pääosiltaan.
- Piirin sisällä voi monia hallinnon toimintoja keskittää.
- Tehtäväkentän laajuus supistuu ja yksipuolistuu tehtäviä keskittäessä. Tämä voi aiheuttaa työn mielekkyyden häviämisen.

Työnjako ja tehtävät

- Työnjaon tulisi olla sellainen, että piiri keskittyisi toiminnan pyörittämiseen ja keskushallinto ohjaukseen.
- Keskushallinnon koordinoitava ja ohjeistettava toimintaa teoriatasolla piirien ja yksiköiden käytäntöä varten, piirin sisällä on keskitetty toimintoja.
- Piirien toimialajako on keinotekoinen. Hallinto on erillinen ja irrallinen. Hallinnon tehtäviä on siirretty muille toimialoille, mikä ei ole hyvä asia. Hallinnon on tunnistettava roolinsa. Toimialojen raja-aidat ovat liian isot.
- Keskushallinnolla koordinoiva ja yhteenvetorooli, esim. järjestelmissä.
- Kokonaisvastuu toiminnoista oikeisiin paikkoihin, jotta tulos olisi hyvä.
- Yhteistyö keskushallinnon kanssa toiminut hyvin.

Kustannukset ja niiden vyörytys

- Taloushallinnon rutiinit tulisi hoitaa mahdollisimman kevyellä organisaatiolla.
- Hallinnon kustannukset eivät ole laskeneet muun toiminnan tahdisa.
- Hallinnon kustannukset tulisi vyöryttää päätoiminnoille.
- Rutiineissa atk:n hyväksikäytön tulee vapauttaa resursseja muihin toimintoihin, tehostaa toimintaa, mahdollisesti saada säästöä aikaan.
- Hallintoa ei tarvitse erottaa budjetissa, koska sen volyymit ovat pienet.

4. KEHITTÄMISEN SUUNTAUKSET

4.1. Yleistä

Hallinnon kehittäminen tarkoittaa usein keskittämistä tai ulkoistamista. Keskittäminen on mahdollista toteuttaa eri tavoin esimerkiksi osatehtävien kautta tai toimipisteiden kautta. Keskittäminen edellyttää linjapäästösten tekemistä. Muutokset on valtiohallinnossa tehtävä hyvää henkilöstöpolitiikkaa ja valittuja linjapäätöksiä noudattaen. Ulkoistaminen edellyttää, että omat toimintamallit on ensin kehitetty ja voidaan määrittellä tarkoin ostettavat palvelut palvelutasoineen.

Liikenneministeriön hallinnonalan kehityksessä laitokset ovat siirtymässä enemmän keskitettyyn malliin. Liikenneministeriön toiminnanohjauksessa korostuvat yhä enemmän omistajaohjauksen periaatteet.

4.2. Tielaitos

Tielaitos on tehnyt vuonna 1998 taloushallinnon vision vuodelle 2002. Sen mukaisesti Tielaitoksen tuotanto toimii liikelaitoksena, hallinnon tehtävät on keskitetty, on siirrytty paperittomaan kirjanpitoon ja kokonaishallintajärjestelmä (Business Intelligence⁵) on käytössä.

Tielaitoksen tuotannon taloushallinto keskitetään tuotannon pääkonttoriin (kirjanpito, ostoreskontra, myyntireskontra, maksuliike) 1.1.2001 alkaen:

- tuotanto yksi maksupiste, maksuliike ja rahoitus keskitetty
- ostoreskontra teknisesti keskitetty, viisi eri kirjauspistettä, siirrytään hajautettuun ostolaskujen elektroniseen tarkastukseen, tiliöintiin ja hyväksyntään vuoden 2001 aikana
- laskutus hajautettu
- myyntireskontran hoito keskitetty
- kirjanpito keskitetty
- sisäinen laskenta hajautettu
- laskentajärjestelmä teknisesti keskitetty.

Visiona on, että tuotannossa nykyiset 110-120 taloushallintoa hoitavaa henkilöä vähennee seitsemääkymmeneen vuoteen 2002 mennessä ja viiteenkymmeneen vuoteen 2004 mennessä. Väheneminen tapahtuu luonnollisen poistuman kautta.

Tällä hetkellä laskuja ei viedä enää ”alustavina” kirjanpitoon. Maksupisteiden yhdistämisestä on ainoastaan hyviä kokemuksia. Maksupisteiden koon kasvaessa ollaan vähentämässä ajettavien pääkirjojen tarkkuustasoa. Taloushallinnon koulutukseen on kiinnitetty huomiota ja sitä on järjestetty läpi organisaation myös johdolle. Taloushallinnon kehityssuuntaus vaatii lisää ammattitaitoa. Kamreerista ollaan siirtymässä johdon avustajiksi. Tämä muutos vaatii myös uusien henkilöiden palkkaamista.

⁵ Business Intelligence on tapa hallita tietoa, prosessi, jonka aikana päätöksenteon perustaksi suodetaan olennainen. BI:ssä tieto käsitetään raaka-aineena, jota jäsennetään, varastoidaan ja hyödynnetään. BI:ssä seurataan aktiivisesti toimialaa ja sen kehitystä sekä kilpailevien yritysten strategioita ja menestystä.

4.3. Posti

Postin organisaatiomuutoksilla on ollut vaikutuksia kirjanpitoon ja palkanlaskentaan. Toimintoja on keskitetty organisaatiomuutosten yhteydessä:

1990 Posti liikelaitokseksi	kirjanpito- ja palkanlaskentapisteitä 15
1994 osana Suomen PT Oy:tä	kirjanpito- ja palkanlaskentapisteitä 8
1998 Suomen PT jaetaan	kirjanpito- ja palkanlaskentapisteitä 4

Hallintoa seurataan Balanced Scorecardilla kuten muitakin toiminta-alueita. Palveluiden ostamisesta tehdään vuosisopimukset. "Ostaminen" tapahtuu budjettiteknisesti ja summat täsmäytetään vuoden lopussa. Vuosisopimuksissa määritellään palvelutasot ja yksikköhinnat. Konsernin yrityksiä on pakko ostaa palvelut sisäisiltä palveluilta. Tytäryritykset voivat ostaa palvelut mistä haluavat.

Hallinnon tunnuslukuja seurataan kuukausittain ja yksiköittäin. Aikasarjojen avulla toiminnan tehokkuudesta ja kehityksestä saadaan hyvä kuva. Esimerkiksi palkanlaskennassa on kehitetty tunnusluku tilipussien lkm per palkanlaskija per kuukausi. Tunnusluku kuvastaa palkanlaskennan työmäärää. Sen arvo vaihtelee noin 300-400 välillä. Sovellettavia työehtosopimuksia on 16.

Hallintoon on perustettu itseohjautuvia tiimejä. Tulospalkkaus on viety palkanlaskijatasolle. Lisäksi jaetaan ryhmäbonuksia. Tiimityössä on vielä paljon tehtävää. Keskitäminen on suoritettu osaamisalueittain.

4.4. Metsähallitus

Sisäiset palvelut -yksikkö on jaettu Metsähallituksessa viiteen osa-alueeseen: viestintäpalvelut, henkilöstöpalvelut, oikeuspalvelut, talouspalvelut ja tietopalvelut.

Vuoden 1997 lopulla käynnistynyt strategiatyö johti uuteen rakenteeseen, jossa liiketoiminta ja yhteiskunnalliset tehtävät jaettiin selkeästi omiin tulosalueisiin. Sisäisten palvelujen kehittämistyössä on selvitetty, miten sisäisten palvelujen pitäisi tukea tätä uutta mallia.

Keskeisiä muutoshasteita sisäisissä palveluissa:

Talouspalvelut

- yritystalouden periaatteiden mukainen laskentatoimi
- liiketalouden kytkeminen johtamiseen

Ulkoinen laskenta ja verotus on keskitetty konsernihallintoon. Muutokset ovat vaikuttaneet järjestelmiin, toimintatapoihin ja henkilöihin. Henkilöiden osalta muutokset ovat vaatineet myös uusia voimavaroja. Sisäinen laskenta on hajautettu tulosityksiköihin, joissa yksikön päällikön tukena toimii talouspäällikkö. Tämä mahdollistaa nopean reagoimisen yksikön liiketoiminnassa tapahtuviin muutoksiin.

IT-palvelut

- tietohallinnon johtamisen ja palvelutuotannon selkeyttäminen
- varustautuminen yhä nopeutuvaan teknologiamurrokseen

Verkkoympäristön ylläpito ja mikrotuki on ulkoistettu. Viiden henkilön atk-osasto on keskittynyt tietohallintostrategiaan ja tilausfunktioon. Ulkoistamisprosessi vaatii ensin oman tarkan selvityksen, mitä halutaan ostaa ja millä palvelutasolla. Ongelmia ei kannata ulkoistaa.

Henkilöstöpalvelut

- uutta rakennetta tukevan henkilöstöhallinnon muokkaaminen
- vastuun siirtäminen tulosalueille
- uuden henkilöstöhallintojärjestelmän käyttöönotto
- palkkausjärjestelmän uusiminen

Palkanlaskenta on keskitetty. Sitä hoitaa kolmesta neljään henkilöä. Organisaatiota on viety tiimiorganisaation suuntaan. Tulosityksiköille annetaan enemmän vastuuta henkilöstöä koskevista päätöksistä. Palkkausjärjestelmä pitäisi räätälöidä kunkin tulosalueen vaatimusten ja kilpailukentän mukaiseksi.

Viestintä

- yrityskuvan tukeminen
- johdon tukeminen omistaja- ja sidosryhmäsuhteissa

Brandien ja omistajasuhteiden hoidon merkitys on kasvanut uudessa tilanteessa.

Pääkonttorilla on kolme roolia 1) ydintehtävät, 2) liiketoiminta-alueiden päätöksentekoon vaikuttaminen ja 3) palvelutehtävät. Ydintehtäviä ovat pääoman hankinta, omistajasuhteet ja lakisääteinen kirjanpito ja verotus. Palvelutehtäviä ovat tietopalvelut ja henkilöstöpalvelut. Konsernihallinnon tehtävissä on noin kaksikymmentä henkilöä (vrt. Nokian konsernihallinnon tehtävissä on noin 40 henkilöä).

4.5. Ulkoistamisesimerkkejä

Yleensä ulkoistamisella haetaan kustannustehokkuutta, mahdollisuutta keskittyä ydinbisnekseen sekä parempaa palvelutasoa. Ulkoistaa voidaan karkeasti ottaen kaikki prosessit, jotka eivät kuulu yrityksen ydinosamiseen. IT-toimintojen ulkoistaminen on jokapäiväistä. Samoin yritykset ovat jo pitkään ostaneet ruokailu-, siivous-, kiinteistönhoito- ja turvallisuuspalveluita. Henkilöstönhallintaa ja palkanlaskua, taloushallintoa, asiakaspalvelua ja arkistointia sen sijaan on vielä ulkoistettu vähemmän. Kokonaisten toimintaprosessien ulkoistaminen on lisääntynyt sekä Euroopassa että Yhdysvalloissa viime vuosina merkittävästi, ja Suomessakin alalle ennustetaan lähivuosina noin 40 % kasvua.

Vertailuorganisaatioista Metsähallitus ja Tielaitos ovat ulkoistaneet IT-toimintonsa. Metsähallitus on lisäksi ulkoistanut perinnän.

Altia Group –konserni (Primalco, Havistra ja Altia Group) teki sopimuksen palkanlaskennan ulkoistamisesta. Sopimus sisältää henkilöstön palkanlaskennan henkilö- ja palkkatietojen päivytyksestä palkan maksatukseen. ”Ulkoistamalla ydinliiketoimintaamme kuulumattomia toimintoja pyrimme varmistamaan näiden tukitoimintojen kilpailukykyisen kehityksen myös tulevaisuudessa. Palkanlaskennan ulkoistamisessa hyödytään suurtuotannon eduista: palkanlaskennasta vastaava vastaa myös laskentamenetelmien ja maksujärjestelmien kehittämisestä ja palkanmaksua hoitavan henkilöstön koulutuksesta.”

Exel Oyj ulkoisti tietoverkkojensa käytön ja hallinnan, lähituen ja tietoliikenteen ohjauksen. Kyyhkylän kuntoutussairaala perusteli atk-palveluiden tuottamisen ulkoistamista: ”Nyt solmitulla sopimuksella haluamme turvata tietotekniikkatoimintojemme käytettävyyden ja luotettavuuden. Samalla pystymme keskittymään ydinosaamiseemme ja vapauttamaan omia tietohallintoresurssejamme strategiseen suunnitteluun.”

Kajaanin kaupunki ja Kainuun sairaanhoitoyhtymä allekirjoittivat sopimuksen atk-toimintojensa ulkoistamisesta. Sopimuksen mukaisesti palvelun tarjoaja huolehtii riittävästä atk-kapasiteetista, jolloin asiakkaan ei tarvitse tehdä kalliita laitteistoinvestointeja. Keskuskoneet ja palvelimet tulivat koko maan kattavan valvonnan piiriin, jolloin vika- ja häirötilanteet pystytään ennakoimaan entistä paremmin ja näin välttämään laitteistoista johtuvia käyttökatkoksia.

5. VAIHTOEHDOT JA SUOSITUKSET

Hallinnollisten tukipalvelujen tuottamisen tehostaminen vaatii mittakaavaetujen hyödyntämistä ja resurssien optimaalista käyttöä.

Mittakaava- ja synergiaetuja saavutetaan yhdistämällä eri yksiköiden hallinnollisten tukipalvelujen tuottamista. Resurssit saadaan tehokkaampaan käyttöön poistamalla työn tasapuolista jakautumista rajoittavia yksikkörajoja ja johtamalla toimintaa niin, että henkilöstön osaaminen hyödynnettäisiin koko laitosta ajatellen täysimääräisesti.

Tulosityksiköiden kannalta on tärkeää määritellä niiden toimintaa hyödyttävä hallinnollisten tukipalvelujen fyysinen läheisyys ja yksikkökohtaisuus. Tällöin tulisi punnita eri vaihtoehtojen kustannuksia niiden hyötyihin ja haittoihin.

Yhteisenä tuotantotapavaihtoehtona on käsitelty palvelualueiden tiimiyttämistä eli palvelutuotantoalueen keskittämistä yhdelle koko laitosta palvelevalle tiimille. Tällöin on määritelty tehtävien jako yksikön sisällä tuotettaviin palveluihin ja laitoskohtaisesti tiimin tuottamiin palveluihin. Seuraavassa vaiheessa on mietitty tiimien organisaatioasemaa suhteessa tuotannolliseen organisaatioon. Lisäksi on selvitetty esitetyn tuotantotapavaihtoehdon edellyttämiä hallinnon rakenteellisia tai teknisiä muutostarpeita ja niiden hyötyjä ja haittoja.

Ulkoistamista on selvitetty vain joidenkin yksittäisten palvelujen osalta. Lisäksi on selvitetty ulkoistamista rajoittavia tekijöitä ja edellytyksiä ulkoistamiselle.

Ehdotusten toteuttamismahdollisuuksia selvittäessä on tarkasteltu luonnollista poistumaa. Esitettyjen säästöjen toteutuminen on aikataulutettu luonnollisen poistuman mukaisesti ilman pakkosiirtoja.

5.1. Taloushallinto

5.1.1. Nykyinen tuotantotapa ja vertailut

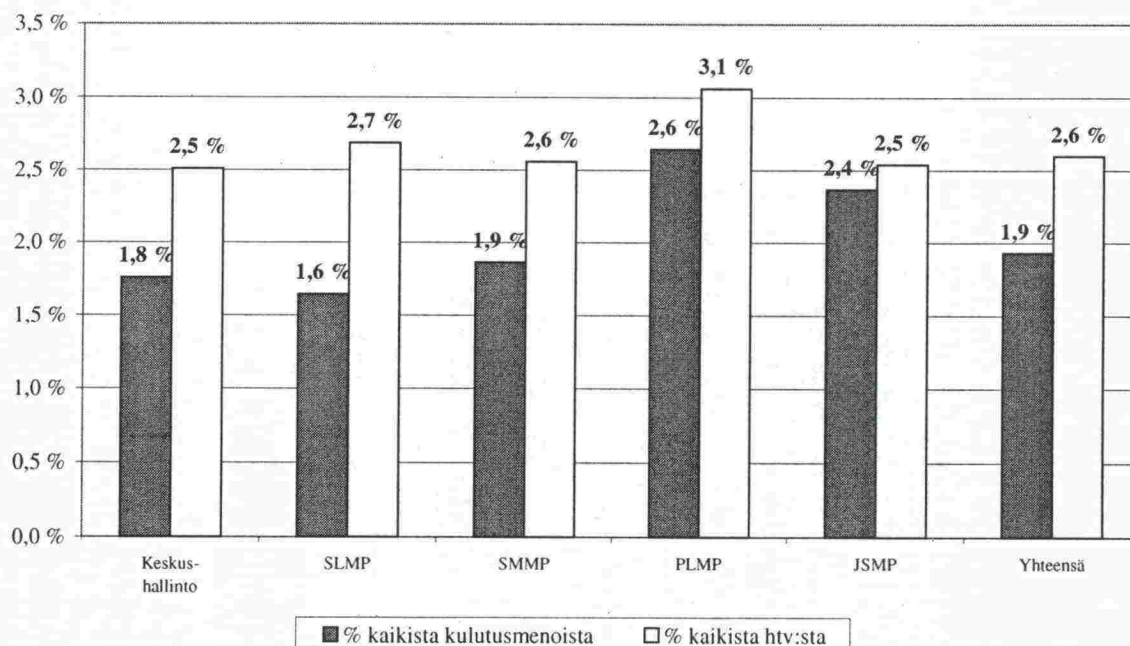
TAULUKKO 6. Taloushallintoon käytetyt menot ja henkilötyövuodet

Palvelu	Menot (tmk)	Htv
Taloussuunnittelu, budjetointi ja raportointi	3 321	11,0
Kirjanpito- ja tilinpäätös	2 225	8,9
Ostoreskontra	1 410	5,9
Ostolaskujen tiliöinti ja tarkastus	1 982	6,6
Maksatus	478	2,0
Laskutus, myyntireskontra ja perintä	1 488	5,9
Matkalaskupalvelut	1 345	5,5
Vaihto- ja käyttöomaisuuskirjanpito	1 293	4,8
Yhteensä	13 545	50,6

Merenkulkulaitos on monimaksupisteinen tilivirasto: keskushallinto ja neljä merenkulkupiiriä muodostavat kukin oman maksupisteensä. Lisäksi keskushallinnolle kuuluvat tilivirastotehtävät. Maksupisteiden lukumäärän päättää tilivirasto oman toimintansa pohjalta. Maksupisteiden koot laitoksessa vaihtelevat huomattavasti.

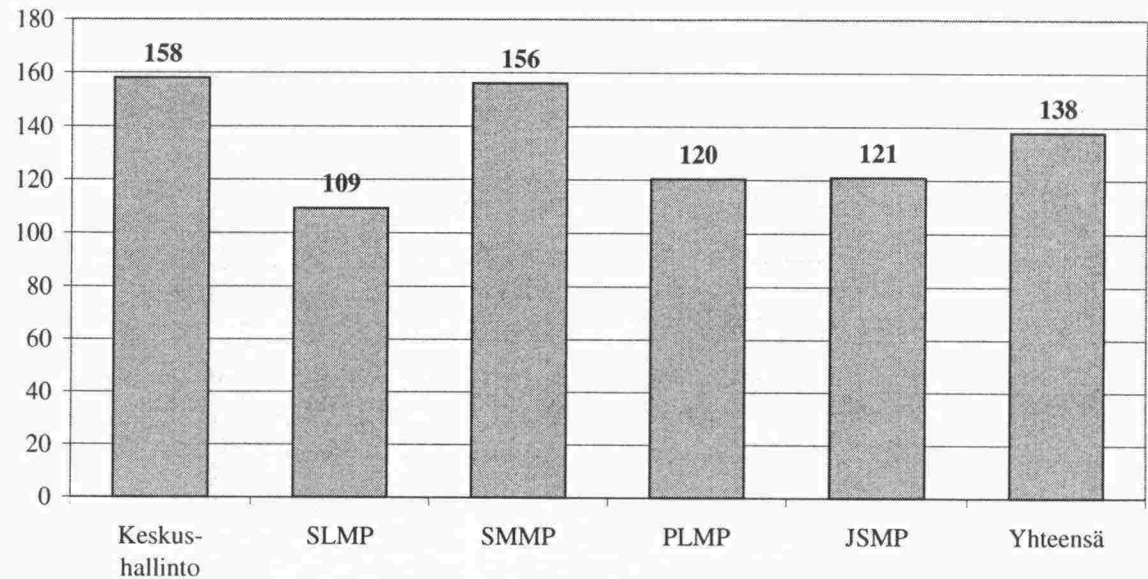
Alla olevissa kuvissa on esitetty taloushallinnon kulujen ja henkilötyövuosien osuudet koko yksikön menoista ja henkilötyövuosista sekä verrattu yksittäisen kirjanpitosihteen kustannuksia eri yksiköissä.

KUVA 9. Taloushallinnon kulutusmenot ja htv:t yksikön kulutusmenoista ja htv:sta



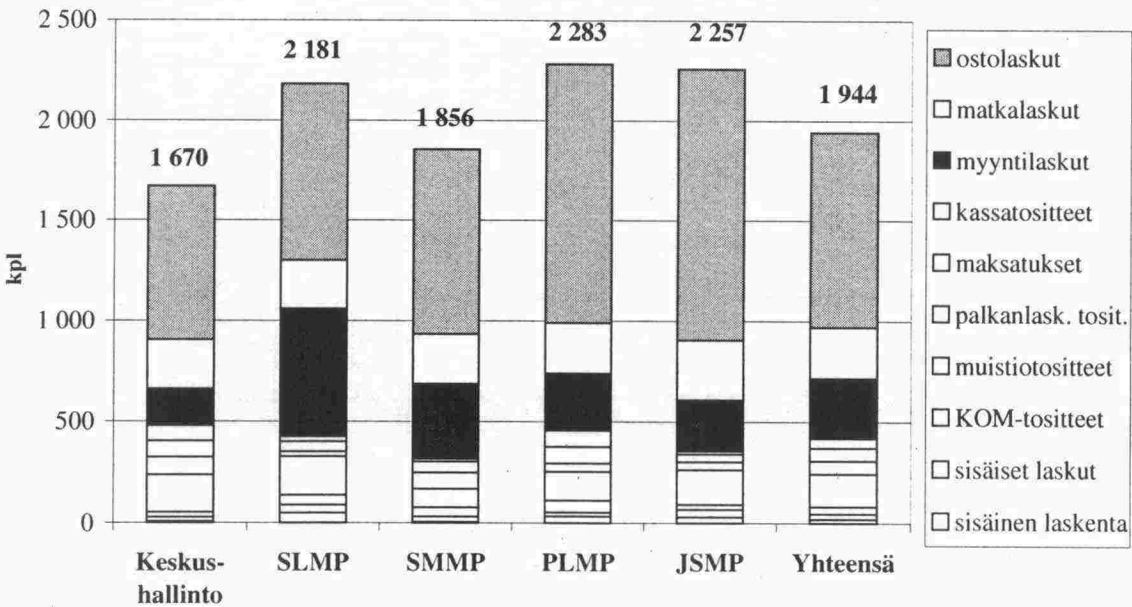
Taloushallinnon vuosittainen tositteiden määrä on koko Merenkululaitoksessa yhteensä noin 98 000 kappaletta. Näistä suurin osa on ostolaskuja (50 %), matkalaskuja (13 %) ja myyntilaskuja (12 %). Loput ovat mm. kassatositteita, muistiotositteita, sisäisen laskutuksen tositteita, käyttöomaisuuskirjanpidon tositteita ja maksatustositteita. Taloushallinnon henkilöä kohden laskettuna jokainen henkilö käsittelee noin 1 944 tositetta vuodessa.

KUVA 10. Taloushallinnon kulutusmenot mk per tosite



Tositetehokkuudella tarkasteltuna tehokkain yksikkö on Pohjanlahden merenkulkupiiri. Huonoin tehokkuus piireistä on Saaristomeren merenkulkupiirillä. Keskushallinnon lukua pienentävät tilivirastotehtävät ja keskushallintoon kuuluvien yksiköiden lukumäärä. Asia voidaan ilmaista myös henkilöstön resurssointina eli piireistä PLMP:ssä on vähiten ja SMMP:ssä eniten resursseja tositemäärällä mitattuna.

KUVA 11. Käsiteltyjen tositteiden määrä per taloushallinnon henkilötyövuosi



Tositetehokkuutta on vaikeahko vertailla ulkopuolisiin organisaatioihin johtuen taloushallinnon resurssien kohdistamisen ja määrittelyjen erilaisuudesta. Projektiryhmä arvioi kuitenkin tavoitteelliseksi tunnuslukuarvoksi 2500-3000 tositetta per taloushallinnon henkilö. Tämän mukaisesti taloushallinnon tavoitteellinen vahvuus olisi vuoden 1999 tositemäärällä noin 32-39 henkilötyövuotta.

Keskeisten kirjanpidon tapahtumien määrä eri yksiköissä on esitetty alla olevassa taulukossa. Taulukko antaa hyvän kokonaiskuvan tapahtumien jakautumisesta keskushallinnon ja piirien kesken. Keskushallinnon osuus on reilu kolmannes. Selvästi suurin piireistä on Järvi-Suomi ja pienin Pohjanlahti. Hieman alle puolet MKL:n menoista kirjataan keskushallinnossa (456 mmk v. 1999). Tapahtumien ja menojen avulla mitattuna maksupisteet ovat pienehköjä. Maksupisteiden lukumäärää selittää valtion maksuliikennejärjestelmän historia ja Merenkululaitoksen organisaatorakenne.

TAULUKKO 7. Taloushallinnon tositemäärät 1999

Tositetyyppi		KH	SL	SM	PL	JS	YHT
Kassatositteet ja tilitykset	tos	1 523	161	115	451	137	2 387
Muistiotositteet (korjaus), PS-tulot ja -menot	tos	3 767	1 230	801	795	1 597	8 190
Matkalaskut	tos	4 957	1 557	2 137	1 404	2 736	12 791
Kotimaiset ostolaskut	tos	14 972	5 730	8 019	7 210	12 574	48 505
Ulkomaiset ostolaskut	tos	691	4	20	30	22	767
Käsinmaksut ja mitätöinnit kotim.	tos	598	63	209	217	107	1 194
Käsinmaksut ja mität. ulkol	tos	783	4	17	4	1	809
Maksutukset	tos	251	246	250	235	245	1 227
Laskujen sulut ja muutokset	toimenpide	514	51	76			641
Laskutukset	tos	2 921	3 357	2 291	1 332	2 100	12 001
Suoritusten kirjaus	tos	333	635	832	256	229	2 285
Viivästyskorot	tos	6	86	36	0	36	164
Sisäiset laskut	tos	445	255	217	106	334	1 357
Meripalkat	tos	1 470	116	551	87	78	2 302
Maapalkat	tos	286	49	136	135	278	884
Uudet KOM-kohteet	tos	437	282	377	316	176	1 588
Kom-myyntit	tos	59	37	15	20	57	188
Suoritteet ja resurssit	tos	136	315	52	184	286	973
Yhteensä		34 149	14 178	16 151	12 782	20 993	98 253
%-osuus		35 %	14 %	16 %	13 %	21 %	100 %
TAPAHTUMIA/TYÖPÄIVÄ		137	57	65	51	84	393
Viitenostot	tap	2 220	2 358	1 252	1 050	1 862	8 742
Sumu-poistot	tap	6 609	4 792	13 050	6 494	6 993	37 938
Laskennalliset tapahtumat	tap	7 663	6 550	10 995	8 900	9 492	43 600
Kaikki Yhteensä		50 778	27 935	41 513	29 277	39 424	188 927
%-osuus		27 %	15 %	22 %	15 %	21 %	100 %

Taloussuunnittelu, budjetointi ja raportointi

Merenkululaitoksen taloussuunnittelu hoidetaan keskitetysti taloustoimistossa. Taloustoimisto valmistelee laitoksen budjetin ja talousohjaukset tunnusluvut, yksiköiden budjettiraamit sekä määrittelee yksiköiden talousseurannan ja raportoinnin puitteet. Yksiköt valmistelevat omat sisäiset budjettinsa. Varsinaista erillistä johdon tietojärjestelmää ei laitoksessa ole käytössä, vaan tarvittavat tiedot saadaan kirjanpitojärjestelmästä ajettavista raporteista.

Kirjanpito ja maksuliikenne

Maksupisteet hoitavat käytännön kirjanpidon hyvin itsenäisesti noudattaen keskushallinnon ohjeita ja määräyksiä. Kirjanpidon tilipuitteisto on koko laitoksella pääosin yhtenäinen. Tilipuitteisto atk-järjestelmässä ylläpidetään keskushallinnosta käsin. Tilinpäätös laaditaan niin maksupistetasolla kuin tilivirastotasolla, jolloin esiintyy jonkin verran päällekkäisyyksiä organisaatiohierarkiasta ja kirjanpidon ohjeistuksesta johtuen. Keskushallinnon taloushallintoyksikkö laatii tiliviraston tilinpäätöksen.

Kaikilla maksupisteillä on omat tulo- ja menotilinsä, joilla ne hoitavat yksikkönsä maksuliikenteen.

Ostolaskut ja ostoreskontra

Kukin maksupiste käsittelee omat ostolaskunsa kirjanpitoa ja maksatusta varten. Jokaisella maksupisteellä on ostoreskontra, joka on tilivirastossa asiakasrekisteriosaltaan yhteinen, kuitenkin niin, että kullakin maksupisteellä on ko. asiakkaalle oma asiakasnumeronsa.

Tällä hetkellä jotkut maksupisteet kirjaavat ostolaskut laskun saapuessa ns. esikirjauksena reskontraan ja hyväksynnän jälkeen täydentävät puuttuvat tiedot kirjanpitoa ja maksatusta varten. Osa maksupisteistä kirjaa laskut ns. suora hyväksytyinä laskuina, jolloin reskontrakäsittelyä on vain kerran.

Myyntilaskutus ja myyntireskontra

Myyntilaskutus on maksupisteissä hajautettu eli lasku laaditaan siellä, missä ovat varsinaiset tiedot laskutettavasta asiakkaasta ja asiasta. Lasku kirjataan samalla kirjanpitoon asti. Lasku voidaan laatia myös erikseen, jolloin sitä täydennetään kirjanpitoon kirjaamista varten tiliöinneillä eli tällöin se viedään jälkikäteen kirjanpitoon.

Väylämaksujen laskutuksen hoitaa Tullin laivanselvityspisteet. Tulli ei peri Merenkululaitokselta korvausta palvelusta. Laivanselvityspisteiden väylämaksuasioita hoitavien henkilöiden määrä on huomattava.

Maksukehotukset hoidetaan maksupisteittäin keskitetysti. Mikäli kehotukset eivät tuota tulosta, perintä siirtyy keskushallintoon oikeustoimistolle.

Käyttöomaisuuskirjanpito

Käyttöomaisuuskirjanpito hoidetaan maksupisteittäin. Valtion kirjanpituudistuksen yhteydessä 1.1.1998 alkaen käyttöomaisuuskirjanpito kytkettiin suoraan kirjanpitoon eli kirjanpidon puolella käyttöomaisuustilejä koskevat kirjaukset siirtyvät hankintaluettelon tarkistuksen jälkeen käyttöomaisuuskirjanpidon puolelle. Käyttöomaisuuskirjanpidosta tulevat poistot ja korot siirretään poisto- ja korkoajojen jälkeen kirjanpitoon. Kirjanpidon tileillä olevat markkamäärät täsmäytetään käyttöomaisuuskirjanpi-

don saldoihiin. Käyttöomaisuuskirjanpito toimii laitoksessa myös irtaimistorekisterinä, mikä entisestään lisää käyttöomaisuuskohteiden lukumäärää. Käyttöomaisuuskohteiden lukumäärä, suuri kirjaustarkkuus ja usean maksupisteen ympäristö tekevät käyttöomaisuuskirjanpidon ylläpidosta erittäin vaativan.

5.1.2. Nykyinen palvelutaso ja kehityskohteet

Alla olevassa taulukossa on esitetty eri tehtävien kustannusten jakautuminen taloustoimiston/hallintotoimialan ja muiden yksiköiden/toimialojen suorittamien taloushallintotehtävien kesken.

Esimerkiksi budjetointia tehdään tietyssä määrin joka yksikössä. Samoin ostolaskuja käsitellään muissa yksiköissä, jolloin niihin laitetaan tiliöinnit, tarkastukset ja hyväksyntä, jonka jälkeen lasku viedään hallinnossa lopullisesti kirjanpitoon ja maksuun. Myyntilaskutus hoidetaan yleensä hajautetusti ja maksukehotukset keskitetysti.

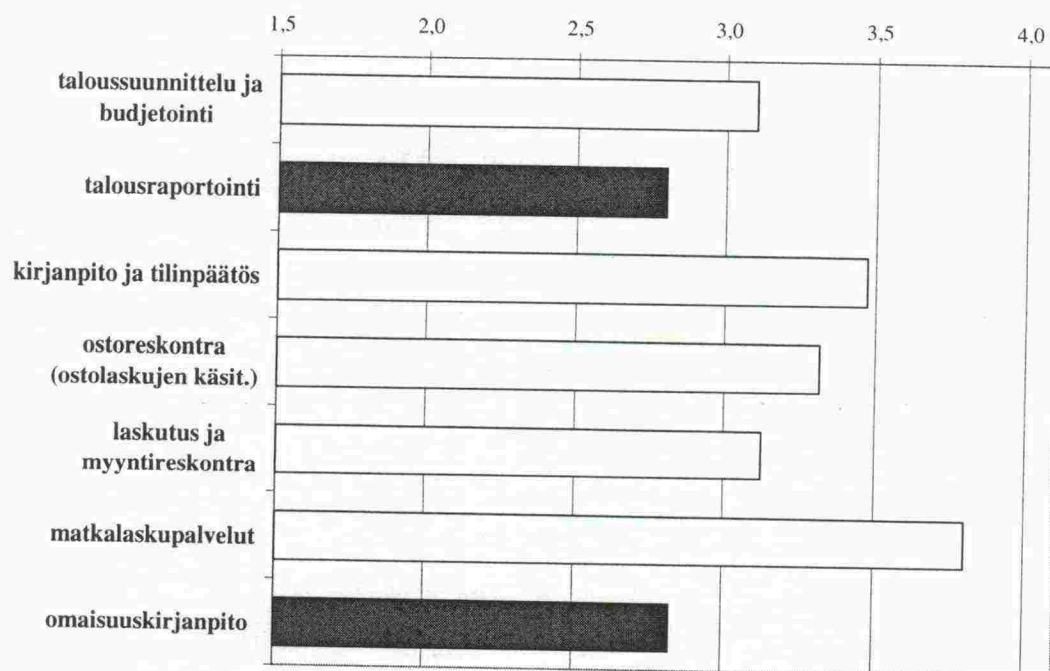
Yleisesti ottaen taloushallinnon tehtävät ovat kiinteästi yhteydessä muuhun toimintaan, joka näkyy myös ko. tehtävien osittaisena suorittamisena muualla kuin taloushallinnossa tai piirien hallintotoimialalla. Tämä koskee erityisesti piirejä, joilla on useita toimipisteitä.

TAULUKKO 8. Taloushallinnon menot tehtävittäin

Taloushallinto	hallinto	muut tehtävät	yhteensä	hallinnon osuus
Taloussuunnittelu, budjetointi ja raportointi	1 430	1 891	3 321	43 %
Kirjanpitopalvelut ja tilinpäätös	2 142	83	2 225	96 %
Ostoreskontra	918	492	1 410	65 %
Ostolaskujen tiliöinti ja tarkastus	443	1 539	1 982	22 %
Maksatus	432	46	478	90 %
Laskutus, myyntireskontra ja perintä	736	752	1 488	49 %
Matkalaskupalvelut	740	609	1 349	55 %
vaihto-omaisuuskirjanpito	83	151	235	36 %
Käyttöomaisuuskirjanpito	754	304	1 058	71 %
Yhteensä	7 679	5 867	13 545	57 %

Seuraavasta kuvasta selviää tyytyväisyys taloushallinnon palveluihin. Lisää panostusta ja kehittämistä on suunnattava ensisijaisesti talousraportointiin ja käyttöomaisuuskirjanpitoon. Tähän omalta osaltaan vaikuttaa vieläkin vuoden 1998 alusta toteutettu valtionhallinnon kirjanpituudistus. Sen seurauksena kirjanpidon atk-ohjelma muuttui sekä tiliöintirakenne ja -numerot muuttuivat. Näistä seurasi raportoinnin muuttuminen. Tuon muutoksen yhteydessä käyttöomaisuuskirjanpito tuli kiinteäksi osaksi kirjanpitoa, jolloin käyttöomaisuuskirjanpidon rooli tuli entistä tärkeämmäksi ja käytännössä huomattavasti vaativammaksi hoitaa.

KUVA 12. Tyytyväisyys taloushallinnon palveluihin



Yksikköjen haastatteluissa tulivat ilmi seuraavat kannanotot ja kehittämisajatukset taloushallinnosta.

Yleistä

- Taloushallinnon ohjeistusta pitäisi tuottaa keskitetysti ja selkeästi.
- Tiedonkulussa on parantamisen tarvetta.

Taloussuunnittelu ja budjetointi

- Tarvitaan sekä laitostasoista että yksikkötasoista suunnittelua.
- Talousohjausta pitäisi kehittää joko lisäämällä osastojen resursseja tai lisäämällä yhteistyötä YO:n kanssa.
- Toiminnan suunnitteluun on kiinnitettävä jatkossa enemmän huomiota. Tähän toimintaan tarvitaan työrukkanen (controller-toiminto), mikä valmistelisi budjetteja ja toiminnallisia tulostavoitteita.
- Toiminnansuunnittelua ohjaa lait ja määräykset, eikä resurssien ohjaukseen ja toiminnan suunnitteluun tarvita erillistä henkilöstöä. Pieni yksikkö ei tarvitse erillistä talouspäällikköä.
- Toiminnan suunnittelu, taloussuunnittelu ja raportointi tärkeitä pitää piirissä vahvoina.
- Taloushallinnon suunnittelu ok muuten, mutta ei riittävän pitkäjänteistä.
- Taloushallinnon järjestäminen, tilinpäätökseen ja toiminnan suunnitteluun lisää vahvuutta talouspuolelle.
- Budjetointiin, tulosjohtamiseen ja talousajattelun opettamiseen, kustannuslaskentaan henkilötarvetta.
- Suunnitteluun, seurantaan ja valvontaan panostettava nykyistä enemmän.

Talousraportointi

- Raportit palvelevat huonosti tarpeita, välttämätöntä pitää päällekkäistä käsikirjanpitoa.
- Ei ole otettu huomioon yksikön tarpeita.
- Koulutusta järjestetty vähän.
- Johtajien pitäisi saada raportit helpommin. Tuotannollisen toiminnan suoritteille tulisi löytää indikaattoreita.
- Raportointiin, raporttien hyväksikäyttöön ja raportoinnin kehittämiseen kiinnitettävä huomiota nykyistä enemmän, koulutusta ja ohjausta, yksinkertaistamista enemmän.
- Talousraportteja tehdään itse, jolloin raportit käyttökelpoisempia.
- Toisaalta systeemistä pitäisi saada suoraan toiminnassa hyödynnettäviä raportteja, samoin kuin tilinpäätöksen erittelyihin.

Kirjanpito ja tilinpäätös

- Tilinpäätöksen osalta keskittämisestä ei haittaa.
- Kirjanpidossa, käyttöomaisuuskirjanpidossa ja palkoissa osaaminen on hajallaan.
- Tilinpäätöksessä ohjeita tuli tipotellen, tilinpäätöskoulutus hoidettava keskitetysti, koulutus on erittäin hyödyllistä.

Ostoreskontra

- Hajautettu, päällekkäisyyttä jäljellä
- Hajautuksen takia tarvittaisiin enemmän koulutusta, tiedotusta ja koordinointia
- Laskujen esikirjaus on toimialoilla, koska on vähän henkilökuntaa.

Laskutus ja myyntireskontra

- Osa laskuista kirjoitetaan käsin. Tältä osin laskutus ei ole kunnossa. Hinnoitteluun pitäisi myös kiinnittää enemmän huomiota.
- Saatavien perinnän voisi siirtää perintätoimistolle.
- Sis.laskutus aika vähäistä, toimii hyvin, ko. budjetointi ongelmallista. Virsutus toimii.

Omaisuukskirjanpito

- Omaisuuskirjanpitoon pitäisi kiinnittää enemmän huomiota.
- Omaisuuskirjanpito on kankea systeemi. Hallinnointi pitäisi olla kevyempi ja siirrot sujuvampia. Järjestelmän lukuoikeus pitäisi olla laajempi.
- Käyttöomaisuuskirjanpito osoittautunut monella tavalla vaikeaksi ja työlääksi.

5.1.3. Tuotantotapa- ja palvelutasovaihtoehdot

Tuotantotapavaihtoehdot nykyiselle toimintatavalle on palvelujen keskittäminen. Keskittäminen voidaan tehdä joko toimipisteiden kautta tai osatehtävien kautta. Keskittämisen ajatuksena on saada volyymin kautta mahdollisuudet toiminnan tehostamiseen.

Keskitetyssä mallissa on monta vaihtoehtoa keskitetyn palveluyksikön ja tuotannollisen yksikön työnjaon suhteen. Lisäksi palveluyksikkö voi organisoitua eri tavoin. Lähtökohta eri malleissa on kuitenkin sama: palveluyksikkö hoitaa ilman tuotannollisen organisaation rakenteita kaikille tulosityksiköille sovittavat tukipalvelut, jolloin tuotannollinen yksikkö voi keskittyä päätehtäviinsä. Palveluyksikkö voi organisoitua fyysisesti eri paikkoihin.

Tiimien perustaminen

Keskittämisen peruslähtökohtana voitaisiin pitää tukipalvelutiimien perustamista. Tiimien määrä tulisi olla kolmesta neljään, jolloin niiden koko saataisiin optimaaliseksi.

Kaikkia palveluja ei kannata tuottaa keskitetysti. Esimerkiksi tulosityksikön johtamista tukevat palvelut on tärkeää tuottaa lähellä yksikön johtoa. Tällaisia palveluja on yksikön taloussuunnittelu, budjetointi ja raportointi. Lisäksi esimerkiksi laskutuksen perusteiden ja ostolaskujen oikean kustannuspaikan tieto on usein vain tuotannollisessa yksikössä.

Keskitetyt tiimit voisivat olla esimerkiksi seuraavat:

Kirjanpito-, tilinpäätös-, ostoreskontra- ja maksatustiimi

Tämä tiimi hoitaisi koko laitoksen kirjanpito tehtävät ja siihen läheisesti liittyvän tilinpäätöksen. Maksatuksessa ei tällä hetkellä ole suurta työtä, mutta jatkossa se voitaisiin erottaa omaksi rahoitustiimiksi. Tilinpäätöksen osalta tiimi tarvitsisi yksiköiltä tietoja tilinpäätöksen liitetietoihin, joten se ei poistaisi yksiköiltä kuin osan tilinpäätöstyöstä. Tiimin perustaminen edellyttäisi maksupisteiden yhdistämistä. Tiimin koko voisi olla 1+4, jossa tiimin toiminnasta vastaisi myös tehtäviin osallistuva lähiesimies.

Laskutus-, myyntireskontra- ja saatavien valvontatiimi

Laskutusperusteet perustuvat joskus erillisiin sopimuksiin esimerkiksi konsultoinnin osalta. Tällöin laskun syöttäminen myyntireskontraan on järkevää hoitaa tuotannollisessa yksikössä. Kuitenkin kappalemääräisesti suurten ja selvät laskutusperusteet omaavien laskujen, kuten luotsauslaskutuksen, myyntireskontran hoitaminen kannattaa keskittää. Tiimi voisi kaikkien laskujen osalta suorittaa laskutuksen ja saatavien perinnän valvonnan. Tiimin koko voisi olla 1+4, jossa tiimin toiminnasta vastaisi myös tehtäviin osallistuva lähiesimies.

Johtamista tukevat tiimit voisivat olla seuraavat:

Konserniconroller-tiimi

Taloudellisen tiedon tuottamista pitäisi projektiryhmän mielestä lisätä. Toiminnanohjauksen ja johdon avustamisen merkitys kasvaa toiminnan dynaamisuuden lisääntyessä. Konserniconrollertiimin tehtävänä olisi laitostason toiminnan ohjausta tukevan tiedon tuottaminen. Tiimi palvelisi ylintä johtoa ja ulkoisia sidosryhmiä. Tiimin tehtäviin kuuluisi taloudellisen informaation analysointi, kilpailija- ja asiakasanalyysit, riskianalyysit, toiminnanohjausjärjestelmän kehittäminen ja tulossopimuksien, taloudellisten tavoitteiden ja budjettien valmistelu, raportoinnin kehittäminen sekä asetettujen tavoitteiden ja budjettien toteutumisen seuranta. Tiimin koko voisi olla 1+2.

Yksikköcontroller-tiimi

Tulosityksikön toiminnan ohjausta tukevaan tiedon tuottajana olisi yksikköcontroller-tiimi. Se palvelisi tulosityksikön johtoa. Tiimien tehtävinä olisi yksikköä palvelevan taloudellisen informaation analysointi, yksikköä palvelevat kilpailija-, asiakas- ja riskianalyysit ja yksikön sisäisten budjettien valmistelu, yksikön raportoinnin kehittäminen sekä yksikölle asetettujen tavoitteiden ja budjettien toteutumisen seuranta. Yksikköcontroller toiminto voisi olla suurimmissa tulosityksiköissä ja sen koko olisi 1+1, jossa yksi controller toimisi esimerkiksi tulosityksikön hallintopäällikön alaisuudessa. Pienissä tulosityksiköissä hallintopäällikön sijasta voisi olla controller, joka vastaisi yksikön kirjauspistetehtävistä ja controller-toiminnosta.

Yksiköissä tehtävät taloushallintopalvelut voisivat olla seuraavat:

Yksiköiden kirjauspistetiimit

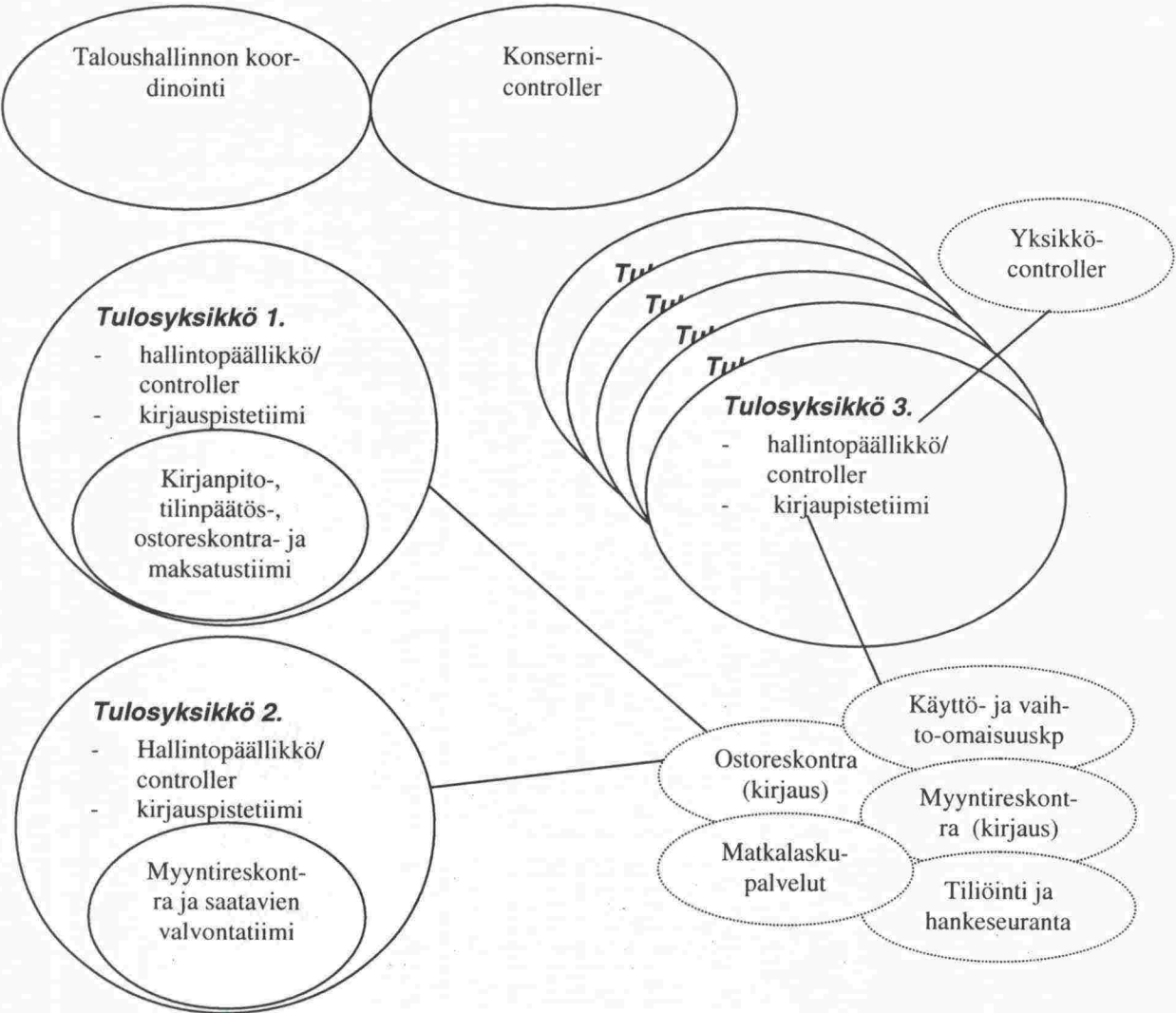
Tulosityksiköt vastaisivat kirjauspistetehtävistä. Näitä tehtäviä olisi esimerkiksi käyttö- ja vaihto-omaisuuskirjanpito, matkalaskupalvelut, osto- ja myyntireskontran kirjaus sekä tiliöinti ja hankeseuranta. Projektiryhmän mielestä näitä tehtäviä ei tässä vaiheessa ole tarkoituksenmukaista keskittää laitostasoisiksi palveluiksi. Tulosityksiköissä nämä tehtävät voidaan keskittää esimerkiksi kirjauspistetiimille. Keskushallinnossa kirjauspistetehtävät voidaan keskittää esimerkiksi taloushallintopalvelujen alaisuuteen eli laitoksessa olisi viisi kirjauspistettä. Kirjauspistetehtäviä voitaisiin tehdä tulosityksikön hallintopäällikön tai controllerin alaisuudessa (1) + 3 tai 4 henkilövahvuudella.

Osto- ja myyntireskontra voidaan teknisesti keskittää, mutta kirjauspisteitä ja alustavan kirjauksen tekopaikkoja ei voida nykyisellä järjestelmällä vähentää. Yksiköissä voidaan keskittää ostolaskujen alustava kirjaaminen esimerkiksi yksikön hallintoorganisaatioon. Osto- ja myyntireskontran suurempi keskittäminen edellyttäisi fyysisten etäisyyksien takia sähköisen kirjanpidon käyttöönottoa. Matkalaskupalveluita sekä käyttö- ja vaihto-omaisuuspalveluita ei projektiryhmän mielestä kannata keskittää. Näiden osalta tilannetta voidaan arvioida uudelleen esimerkiksi mahdollisen sähköisen kirjanpidon käyttöönoton jälkeen.

Tiimien organisointi

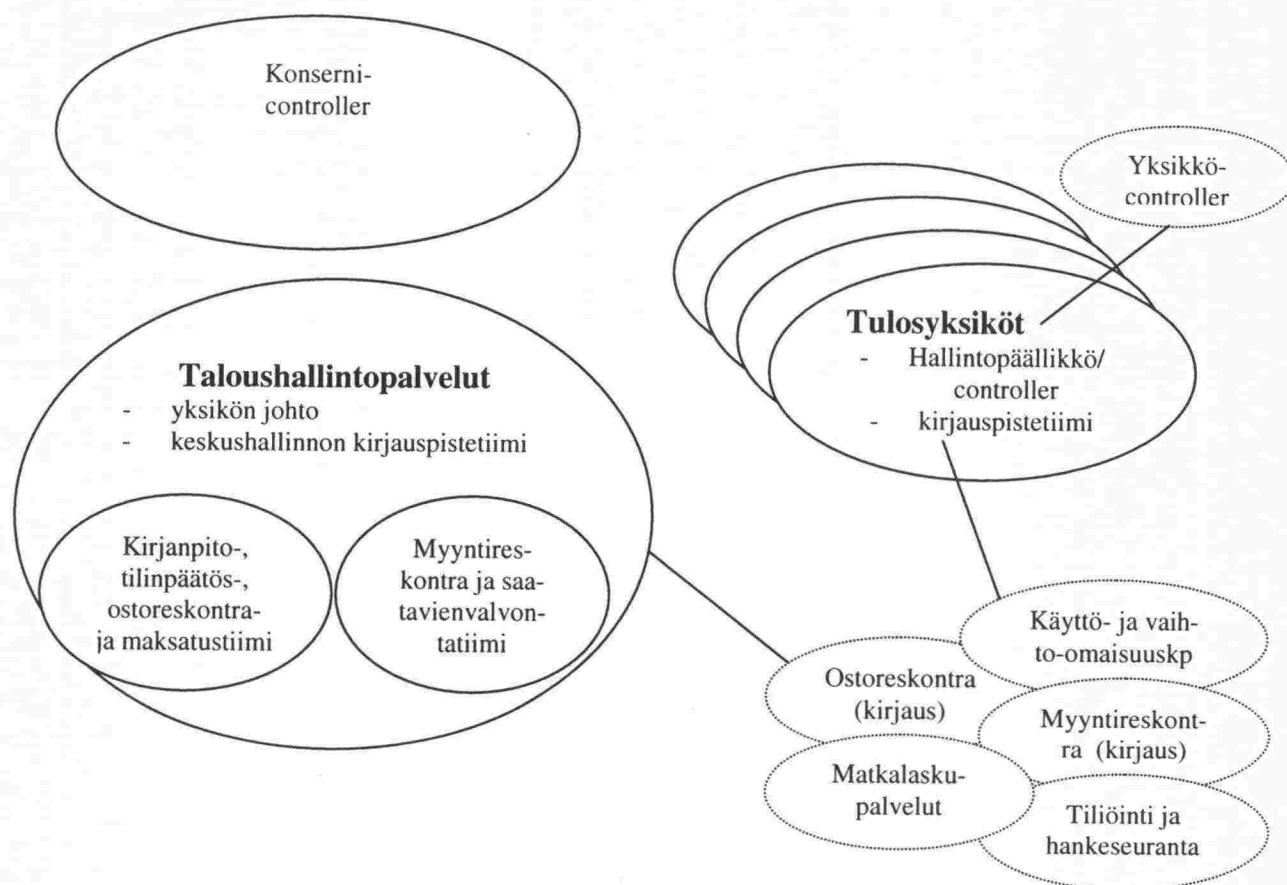
Tiimien organisointi voidaan tehdä seuraavien vaihtoehtojen mukaisesti:

KUVA 13. Taloushallinnon organisointivaihtoehto 1.
Tuotanto-organisaatioihin keskitetty taloushallintomalli



Mallissa perustettavat tukipalvelutiimit organisoitaisiin nykyisten tulosyksiköiden alaisuuteen, mutta ne palvelisivat kaikkia tulosyksiköitä. Taloushallinnon koordinointi ja konserniconroller toiminnot organisoitaisiin suoraan ylimmän johdon alaisuuteen. Jokaisessa tulosyksikössä olisi hallintopäällikkö tai controller, jota voisi tukea pieni yksikön controller –toiminto. Tulosyksiköillä olisi myös kirjauspistetiimi. Kirjauspistetehtäviin kuuluisi käyttö- ja vaihto-omaisuuskirjanpito, ostoreskontran kirjaustehtäviä, myyntireskontran kirjaustehtäviä ja matkalaskupalvelut sekä laskujen tiliöinti ja hankeseuranta.

KUVA 14. Taloushallinnon organisointivaihtoehto 2.
Itsenäinen taloushallintomalli



Mallissa perustettavat tukipalvelutiimit organisoitaisiin itsenäisen taloushallintopalvelut –yksikön alaisuuteen. Tiimit voisivat kuitenkin olla fyysisesti eri paikoissa. Konserniconroller toiminto organisoitaisiin suoraan ylimmän johdon alaisuuteen. Taloushallinnon kehittämisvastuu ja koordinointi olisi taloushallintopalvelut –yksikön johdolla. Tulosityksiköiden tehtävät olisivat samat kuin ensimmäisessä mallissa eli hallintopäällikön tai controllerin alaisuudessa tehtävät yksikön controller –toiminto ja kirjauspistetehtävät.

TAULUKKO 9. Taloushallintomallien tavoitemenot ja –henkilötyövuodet

Taloushallinto	Organi-sointi-malli 1.		Organi-sointi-malli 2.	
	Menot tmk	Htv:t	Menot tmk	Htv:t
Konserniconroller (1+2)	900	3	900	3
Taloushallinnon koordinointi ja johto - vaihtoehto 1. (1+ 2*0,5) - vaihtoehto 2. (1)	600	2	300	1
Kirjanpito-, tilinpäätös-, ostoreskontra ja maksatustiimi (1+4)	1 250	5	1 250	5
Myyntireskontra ja saatavien valvontatiimi (1+4)	1 250	5	1 250	5
Yksikköcontroller (7*0,5 + 3*1)	1 820	6,5	1 820	6,5
Kirjauspistetehtävät (5*4 hlöä)	4 800	20	4 800	20
Yhteensä	10 620	41,5	10 320	40,5
Ero nykyiseen	- 2 925	- 9,1	- 3 225	- 10,1

Yksimaksupisteisen tiliviraston hyödyt ja haitat

Yhden maksupisteen järjestelmään siirtyminen vaikuttaa niin nykyisiin piireihin kuin keskushallintoon. Viraston koko huomioonottaen se on mahdollista. Alla on lyhyesti esitetty keskeisimpien osa-alueiden hyödyt ja haitat, miten yksimaksupisteiseksi siirtyminen vaikuttaa.

Kirjanpito ja maksuliikenne

Hyödyt

Tilipuitteiden ylläpito helpottuu. Raportointi yhtenäistyy ja sen ylläpito ja kehittäminen tulee keskitetyksi. Nykyisin kullakin maksupisteellä on omat erilliset raportit. Maksatusten keskitetty hoito poistaa maksatukset piireistä.

Haitat

Päivä- ja pääkirjat olisivat keskitetyt, mutta piireillä olisi kuitenkin omien tositesarjotensa seuranta eli työ ei tältä osin juurikaan muuttuisi. Haittana tulisi keskushallinnon kuormittaminen entisestään, koska kirjanpidon keskeisimmät tilivirastotehtävät hoidetaan keskushallinnossa. Maksupisteiden vähentyminen ei vähennä sisäisen laskutuksen määrää.

Ostoreskontra

Hyödyt

Ostoreskontrassa asiakasrekisteri pienenesi, koska yksi asiakas olisi vain kerran.

Haitat

Reskontra-asiakkaiden tiliseuranta ja saldospelvittely olisi työläämpää, kun koko laitoksen ko. asiakkaan ostolaskut olisivat yhdellä asiakasnumerolla. Tämä koskee erityisesti suurasiakkaiden reskontratilejä.

Myyntireskontra

Hyödyt

Maksukehotusten keskitetty hoitaminen olisi helpompaa. Valtakunnallisten asiakkaiden seuranta tehostuisi entisestään.

Haitat

Ei sanottavia haittoja, mikäli laskutus ja viitteettömien suoritusten kirjaus hoidetaan hajautetusti.

Käyttöomaisuuskirjanpito

Käyttöomaisuuskohteiden määrästä ja laitoksen laajuudesta sekä kohteiden koon vaihdellessa muutaman tuhannen markan arvosta kymmeniin miljooniin käyttöomaisuuden hoidossa ei ole nähtävissä sen enempää hyötyjä kuin haittoja nykyiseen verrattuna. Hallinnan siirrot eri maksupisteiden välillä jäisivät pois, joita yleensäkin tapahtuu erittäin harvoin.

Yksimaksupisteiseksi virastoksi muuttaminen edellyttää taloushallinnon tiedonsiirtojärjestelmien parantamista ja nykyistä laitekantaa entistä yhtenäisemmäksi. Työnkulut ja ohjeistot tulee uusia uutta toimintamallia vastaavaksi.

Yksimaksupisteiseksi virastoksi muuttaminen on saavutettavaan hyötyyn nähden työ-
läs ja aiheuttaisi ainakin nykytekniikan aikana tärkeimpien tilivirastotehtävien keskit-
tämistä entistä enemmän keskushallinnon taloushallintoyksikköön, joka jo nyt on re-
surssoitu niukasti. Työryhmän mielestä yhden maksupisteen malliin siirtyminen on
järkevämpää toteuttaa taloushallinnon isomman muutoksen osana, jossa yhteydessä
joudutaan joka tapauksessa muuttamaan edellä lueteltuja työn kulkua ja ohjeistoja.

Sähköinen kirjanpito

Valtiokonttori valmistelee parhaillaan säädöksiä, määräyksiä ja ohjeita, jotka mahdol-
listavat kirjanpidon hoidon lähes kokonaan sähköisessä muodossa. Se tulee koske-
maan myös sähköistä hyväksymistä/allekirjoitusta kirjanpidon tositteissa. Tällä on
huomattava vaikutus eri tehtäviin, koska maantieteellinen etäisyys menettää merkityk-
sensä esim. ostolaskun kulkiessa sähköisessä muodossa yrityksestä MKL:een ja laitok-
sen sisällä henkilöltä toiselle kirjanpitoon asti. Valtiokonttorin tavoitteena on saada
sähköistä kirjanpitoa koskeva säännöstö ja ohjeisto voimaan vuoden 2001 alusta.

Sähköinen kirjanpito helpottaa maantieteellisesti laajalla alueella olevan viraston toi-
mintaa, koska fyysinen etäisyys menettää merkitystään. Samalla tämä lisää mahdolli-
suuksia siirtyä yhden maksupisteen järjestelmään. Tällöin joitakin asiakokonaisuuksia
voidaan hoitaa olemassa olevien resurssien puitteissa muuallakin kuin keskushallin-
nossa.

Sähköisessä kirjanpidossa niin tiedon tallennus kuin hyväksyminen tapahtuvat ko-
neella. Paperitulosteet otetaan vain Valtiokonttorin erikseen määrittelemistä asioista.

Vaikutukset ostoreskontraan ja ostolaskujen käsittelyyn

Sähköisessä muodossa tapahtuva käsittely: numero- ja asiatarkastus, hyväksyminen ja
laskuun laitettava maksumääräys, poistaa välimatkoista aiheutuvat ongelmat ja omalta
osaltaan edistää laitoksen henkilökunnan tehokasta työskentelyä maantieteellisestä
työntekopaikasta riippumatta. Lisäksi täytyy olla myös valmiudet ottaa vastaan osto-
lasku sähköisessä muodossa, joka vähentää paperipostin käsittelyä.

Vaikutukset myyntireskontraan

Sähköisessä muodossa lähetettävä myyntilasku nopeuttaa laskun kulkua ja näiltä osin
paperipostin kulku postimaksuineen jää pois.

Tositteiden ja muun kirjanpitomateriaalin sähköinen arkistointi vähentää myös arkis-
totilan tarvetta monessa eri paikassa.

Kun Valtiokonttorin säännöstö sähköisestä kirjanpidosta antaa mahdollisuuden siirtyä
siihen, työryhmä näkee erittäin kannatettavana siirtyä sähköiseen kirjanpitoon. Se
voidaan toteuttaa vaiheittain ja aloittaa niillä osa-alueilla, joissa maantieteellisestä
etäisyydestä asioiden käsittelyssä on eniten haittaa ja kustannuksia.

5.1.4. Ostopalvelut ja ulkoistaminen

Ulkoistaessa palveluja on ensiarvoisen tärkeää määritellä ulkoistettavat osakokonai-
suudet, edellytykset ja tarpeet, jotta saadaan ostopalvelulta toivottu tulos. Taloushal-
linnon osalta on otettava huomioon ei yksin viraston itsensä tarpeet vaan myös valtion

tilivirastoille asettamat tietotarpeet ja menettelytavat. Tämä tulee esille tarkasteltaessa kirjanpitolpalvelujen ulkoistamista.

Valtion siirryttyä liikekirjanpitoon vuoden 1998 alusta se tuli lähemmäs kirjanpitolain mukaista kirjanpitoa. Kuitenkin valtiolla on vielä vain valtiolle tyypillisiä kirjausperiaatteita ja tilejä, jotka tilitoimistoille ovat täysin vieraita. Lisäksi kirjanpito käsittää myös talousarviokirjanpidon, jollaista ei ole enää muilla julkisyhteisöillä. Jo näistä syistä esimerkiksi kirjanpitolpalvelujen osto ulkopuolisilta tilitoimistoilta ei tule kyseeseen.

Sen sijaan myyntisaatavien valvonta ja perintä ei nykysäännöksen puitteissa poikkea enää yritysten saatavista. Koko laitoksen viivästyneiden myyntisaatavien perintä maksukehotuksista alkaen perintätoimenpiteineen on tilinpidollisesti mahdollista hoitaa joko viraston sisällä keskitetysti yhdestä pisteestä tai antaa se ulkopuolisen hoidettavaksi.

Vertailuorganisaatiot eivät ole ulkoistaneet taloushallinnon palveluista kuin ainoastaan perinnän (Metsähallitus). Projektiryhmä katsoo, että vertailuorganisaatioihin nojaten ja työn nopeaan aikatauluun vedoten ei ole tarkoituksenmukaista tutkia tarkemmin taloushallinnon ulkoistamista ennen kuin on tarkoin määritelty mahdollisesti ulkoistettavat palvelukokonaisuudet palvelutasoineen ja valtiohallinnon tieto-aidon omaavat palvelun tarjoajat.

5.1.5. Suositus ja sen toteuttamismahdollisuudet

Edellä esitetyn perusteella työryhmä suosittelee edellä esitettyjen tiimien perustamista ja organisointia itsenäisen taloushallintomallin (vaihtoehto 2.) mukaisesti. Lisäksi suositellaan maksupisteiden yhdistämistä ja siirtymistä sähköiseen kirjanpitoon.

Suosittelun mallin tavoitemenot olisivat noin 10,3 miljoonaa markkaa, josta syntyisi säästöä nykyiseen verrattuna reilu kolme miljoonaa markkaa eli 24 %. Henkilömäärä vähenisi noin kymmenellä. Tavoitemallin mukaisesti lisättäisiin resursseja johtoa tukevaan taloudellisen informaation tuottamiseen.

Malli ja henkilöstön vähentäminen olisi helposti toteutettavissa luonnollista poistumaa hyväksikäyttäen. Malli aiheuttaisi siirtymäkauden aikana jokin verran toteuttamisvaikeuksia henkilöiden nykyisten fyysisten sijaintipaikkojen hajanaisuuden ja yleisen kehityssuunnan vaatiman uudenlaisten osaamisen takia.

Aikataulu

Tiimien perustamisen ja organisoinnin valmistelut toteutettaisiin vuonna 2001 ja niiden perustaminen vaiheittain vuosina 2002-2004. Maksupisteiden yhdistämisen valmistelut tehtäisiin vuonna 2001 ja toteutus 2002 alusta. Sähköisen kirjanpidon valmistelut tehtäisiin vuodesta 2002 alkaen edellyttäen että valtiokonttorin ja laitoksen säännöstö ja ohjeistukset sen mahdollistavat. Sähköisen kirjanpidon tulisi olla valmiina 2004 loppuun mennessä.

Kokonaisuutena laitoksen tulisi olla taloushallinnon tavoitemallissa vuoden 2004 loppuun mennessä. Säästöistä toteutettaisiin puolet 2002 loppuun mennessä ja loput 2004 loppuun mennessä.

5.2. Henkilöstöhallinto

5.2.1. Nykyinen tuotantotapa ja vertailut

TAULUKKO 10. Henkilöstöhallinnon palvelut ja niihin käytetyt henkilötyövuodet

Palvelu	Menot (tmk)	Htv
työ- ja virkaehtosopimukset, yhteistoiminta	2 687	8,3
palkkahallinto (lomahallinto ja poissaolot)	858	2,7
palkanlaskenta	5 476	20,9
rekrytointi	884	3,0
nimikirjat	362	1,3
työsuojelu, TYKY-toiminta	1 628	5,1
työterveyshuolto	1 248	3,9
henkilöstön kehittäminen ja koulutus	2 016	6,4
Yhteensä	15 159	51,6

Palkanlaskenta

Laitoksen noin 2000 ihmisen palkkoja laskee keskimäärin 20 henkilöä. Muihin henkilöstöhallinnon palveluihin käytetään noin 30 henkilötyövuotta. Tällä hetkellä merenkulkupiirit hoitavat oman henkilöstönsä palkanmaksun lukuun ottamatta meripalkkoja, jotka hoitaa keskusvirasto. Ainoastaan yksi merenkulkupiiri hoitaa myös oman merihenkilöstönsä palkanmaksun. Keskusvirasto hoitaa osastojen palkanmaksun ja laitoksen palkkatilitykset.

Maa- ja meripalkkojen maksuun käytetään eri ohjelmistoja, jotka molemmat ovat melko uusia. Maapalkkojen Helmi-ohjelma on vasta hiljattain otettu käyttöön. Niinpä myös palkanlaskennan organisaatiot ja käytännöt vaihtelevat suuresti eri yksiköiden välillä. Kolmessa piirissä on käytössä hajautettu malli. Järvi-Suomen merenkulkupiirissä palkanlaskentaa hoidetaan myös alueilla. Keskushallinnon osalta palkanlaskenta hoidetaan keskitetysti.

Työ- ja virkaehtosopimusten valmistelu

Työ- ja virkaehtosopimusten valmistelu ja soveltaminen/tulkinta sekä Merenkulkulaitoksen yhteistoimintajärjestelmä työllistivät v. 1999 8,3 henkilötyövuoden verran. Tämän toiminnan menot olivat noin 2,7 miljoonaa markkaa.

Keskushallinnon yleisen osaston tehtävänä on valmistella ja neuvotella laitoksen omat työ- ja virkaehtosopimukset. Maapuolen sopimusten valmisteluvastuu on hallintotoimistolla. Meripuolen sopimukset valmistelee suoraan ylijohdajan alaisena neuvotteleva virkamies. Neuvotteluissa avustavat taloustoimisto ja liikenneosaston merihenkilöstötoimisto sekä tarpeen mukaan osastojen ja merenkulkupiirien nimeämät edustajat. Omia sopimuksia on pitkälti toistakymmentä.

Yksiköiden eri suuntiin painottuvat tarpeet tekevät yhtenäisen neuvottelustrategian laatimisen hankalaksi ja vaikeuttavat siinä pitäytymistä. Sirpaleinen sopimuskenttä pienine edunvalvontaryhmineen vaikeuttaa myös selkeän ja yhtenäisen linjan säilyttämistä.

Merenkululaitoksessa on seitsemän yhteistyötoimikuntaa; laitoksen, keskushallinnon, aluksien ja kunkin merenkulkupiirin yt-toimikunnat. Lisäksi JSMP:ssä on paikalliset yt-toimikunnat tuotantoalueilla, liikennetoimialalla ja piirikonttorissa. Yhteistyötoimikuntien painoarvo on kasvamassa. Toimikunnat mm. seuraavat laitoksen henkilöstöhallinnon tilaa ja tekevät parannusehdotuksia laitoksen henkilöstöstrategiseen ohjelmaan. Toimikunnissa on keskimäärin kymmenkunta jäsentä.

Henkilöstön kehittäminen ja koulutus

Kyselyn perusteella henkilöstön kehittämis- ja koulutusasioihin käytettiin v. 1999 6,4 henkilötyövuotta ja runsaat 2 mmk.

Kussakin tulosityksikössä on koulutusvastaava (oto). Koulutusvastaavat laativat yhdessä hallintotoimiston kanssa syksyisin ehdotuksensa laitoksen johdolle kahden seuraavan vuoden laitostasoisista koulutuksen painopisteistä. Johdon päätettyä painopisteet koulutusvastaavat laativat yksikkönsä seuraavan vuoden koulutussuunnitelman. Nämä kattavat niin oman koulutuksen kuin ostopalvelut. Omaa koulutusta ja erityisesti piirihallinnon yhteistä ammatillista koulutusta painotetaan.

Vuoden 1999 henkilöstötilinpäätöksen mukaan noin 60 % henkilöstöstä osallistui koulutukseen vuoden aikana. Koulutettua kohti koulutuspäiviä oli 3,6. Koulutuspanostus oli 2,1 työpäivää henkilötyövuotta kohti ja koulutuskustannukset olivat 4321 markkaa henkilötyövuotta kohti. Kustannukset eivät sisällä koulutettavien palkkaku-
luja.

Työsuojelun, TYKY-toiminnan ja työterveyshuollon palvelut

Työsuojelun, TYKY-toiminnan ja työterveyshuollon tukipalveluihin käytettiin v. 1999 yhteensä 9 henkilötyövuotta. Näiden tukipalveluiden järjestämiseen kului lähes 2,9 mmk.

Yleinen osasto koordinoi laitoksen työsuojelua ja vastaa keskushallinnon työsuojelusta. Piirihallinnon yksiköt vastaavat omasta työsuojelustaan keskushallinnon ohjeiden mukaisesti. Laitoksen työterveyshuolto on organisoitu pääosin samalla tavalla. Henkilökunnan terveydenhoitopalvelut hankitaan ostopalveluna. Valtion keskustason sopimukset ja lainsäädäntö määräävät työnantajan maksamien terveydenhoitopalvelujen tason.

Laajemmat työsuojeluasiat käsitellään työsuojelun yhteistoimintaorganisaatiossa. Työterveyshuollon kysymyksiä käsitellään osittain työsuojelun yhteistyöorganisaatiossa ja osittain laitostason ja tulosityksikötason TYKY-ryhmissä.

Laitoksen sairauspoissaolojen määrä oli v. 1999 12,5 työpäivää/henkilötyövuosi. Tapaturmapoissaoloja oli 1,2 työpäivää/henkilövuosi. Valtion budjettitalouden vastaavat luvut olivat 8,2 ja 0,3. Sairauspoissaolot olivat pituudeltaan keskimäärin 11,5 työpäivää/tapaus. Lyhyitä sairauspoissaoloja (1--3 sairauspäivää) tapauksista oli 46,7 %. Valtion budjettitalouden vastaavat luvut olivat 5,5 ja 69,9 %. Merenkululaitoksen henkilökunta sairastaa enemmän ja kerralla pitempään kuin valtion budjettitalouden henkilöstö keskimäärin.

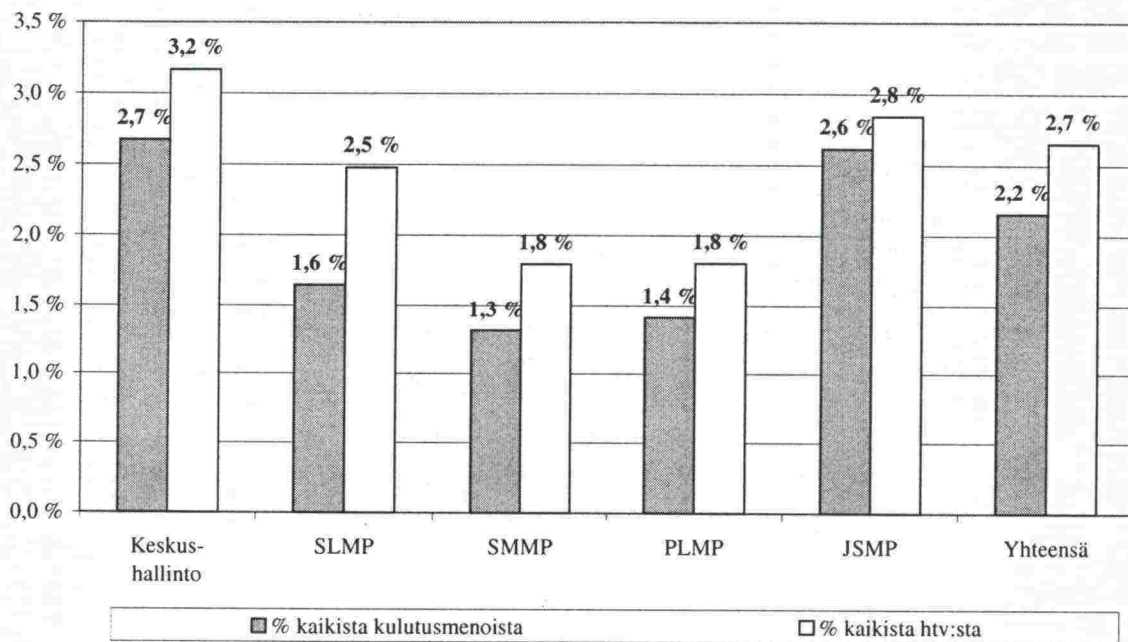
Merenkululaitoksen henkilökunnan keski-ikä (46,6 vuotta) on korkeampi kuin budjettitalouden henkilöstön keski-ikä. Liikunnan tukemisen kustannukset ja sairauden-

hoidon työterveyspalvelujen kustannukset ylittävät reippaasti valtion budjettitalouden laitosten keskiarvon. Vertailuluvut osoittavat, että tuloksissa on parantamisen varaa. Merenkululaitoksen henkilöstön työtyytyväisyys on keväällä 2000 tehdyn kyselytutkimuksen perusteella huomattavasti alempi kuin budjettitalouden virastoissa keskimäärin.

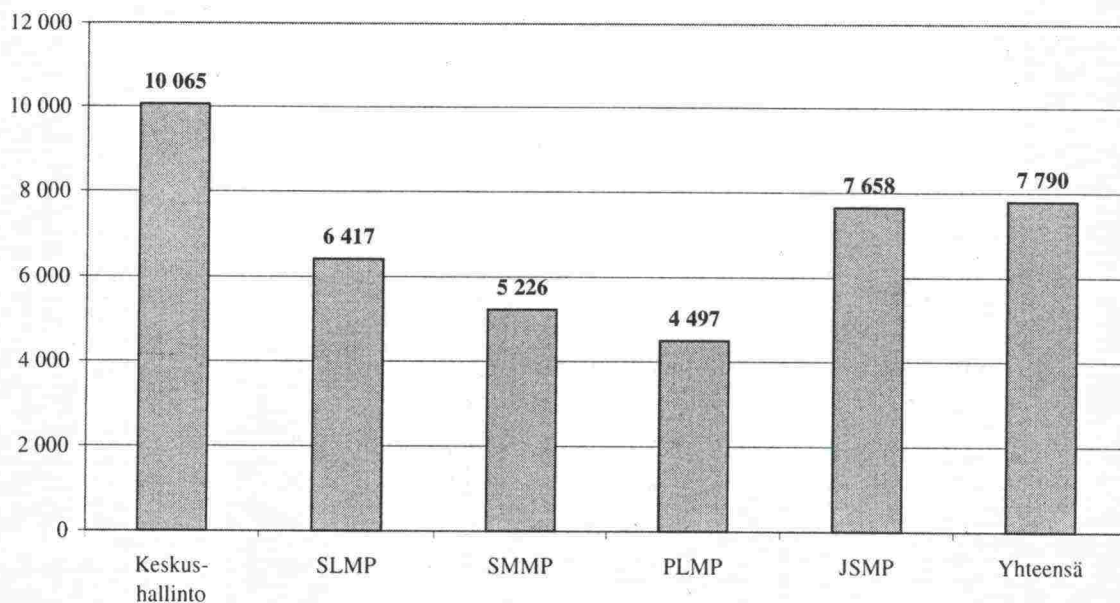
Henkilöstöhallinnon tunnusluvut

Henkilöstöhallinto aiheuttaa noin 2,2 % koko laitoksen menoista ja 2,7 % henkilötyövuosista. Prosentuaaliset meno-osuudet vaihtelevat yksikön luonteen ja koon mukaan 2,7-1,3 %:ssa. Piirien henkilöstöhallinnolla on lähes samat tehtävät.

KUVA 15. Henkilöstöhallinnon kulutusmenot ja henkilötyövuodet suhteutettuna

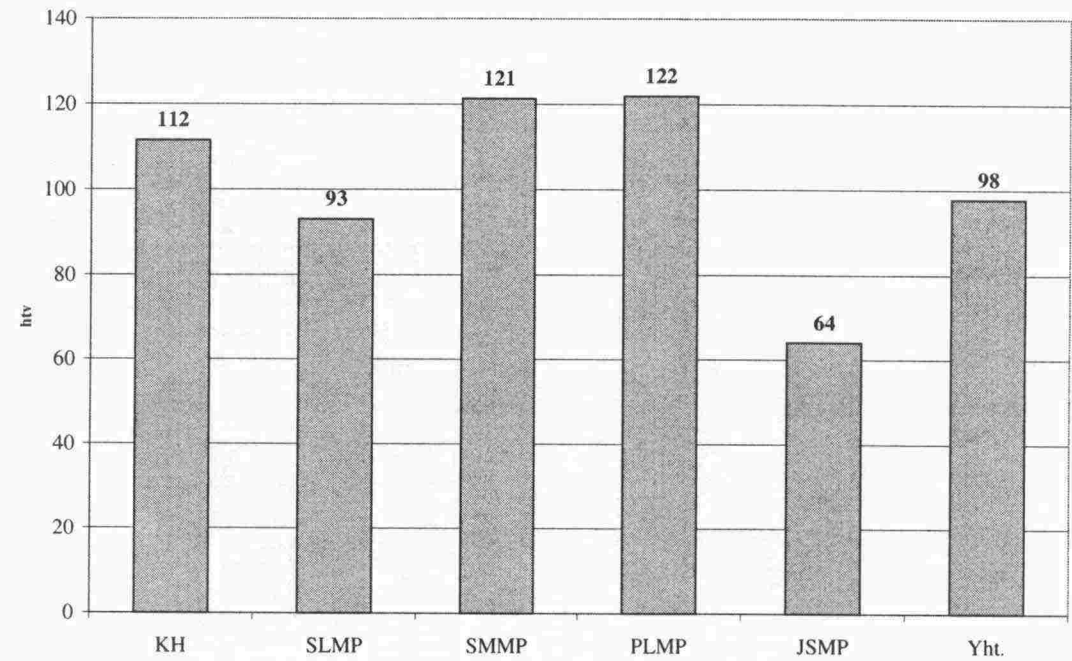


KUVA 16. Henkilöstöhallinnon menot mk per htv:t



Palkanlaskennan tehokkuutta voidaan kuvata laskettavien palkkojen määrällä per palkanlaskija -tunnusluvulla. Merenkululaitoksessa tämä tunnusluku saa arvon 98. Tunnusluku vaihtelee tuntuvasti eri yksiköiden välillä. Vertailuorganisaatioissa tunnusluku vaihtelee 300-400 välillä.⁶ Merenkululaitoksen palkanlaskennan tehokkuus on näihin verrattuna erittäin vaatimaton eli vain 1/3-1/4 vertailuorganisaatioiden tehokkuudesta.

KUVA 17. Laskettavien palkkojen lukumäärä per palkanlaskija



Palkanlaskennan tehottomuuden yksi syy Merenkululaitoksessa on sopimuskentän sirpaleisuus. Pienilläkin sopimusaloilla saattaa olla sekä työ- että virkaehtosopimukset. Myös eri palkkatekijöitä on paljon. Nämä eivät selitä kuitenkaan paljonkaan tehottomuutta, koska nämä erot vertailuorganisaatioihin verrattuna eivät, meripalkkoja lukuun ottamatta, ole suuret.⁷ Tärkein tekijä tehottomuudessa on organisaatioiden kokoero. Vertailuorganisaatiot ovat myös tehostaneet palkanlaskentaansa keskittämällä sitä.

5.2.2. Nykyinen palvelutaso ja kehittämiskohteet

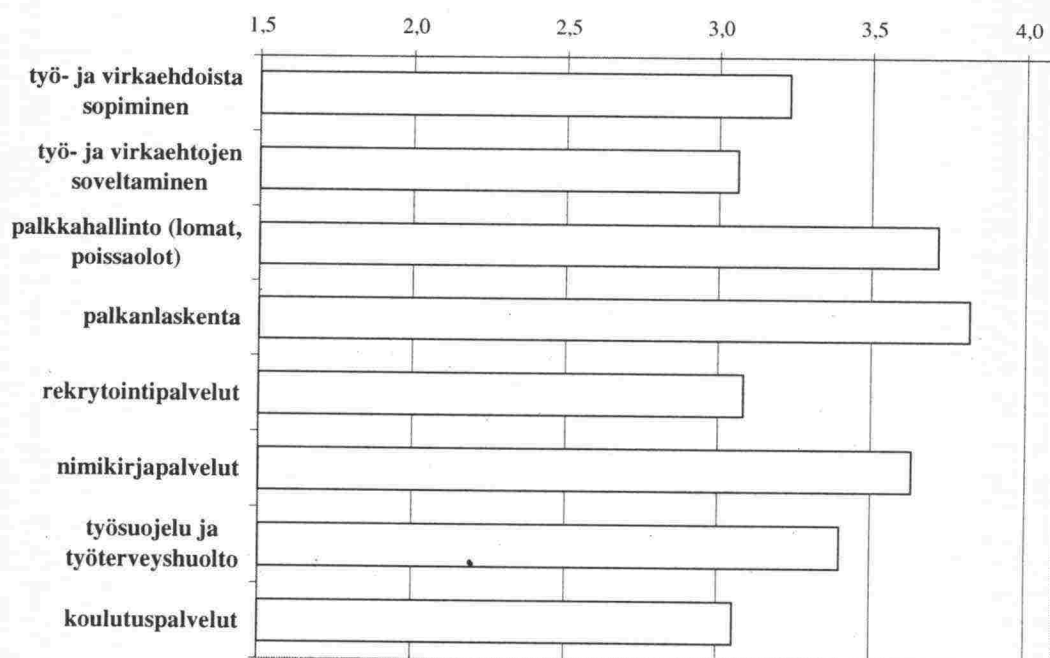
Henkilöstöhallinnon palvelut hoidetaan palkkahallinnon ja palkanlaskennan osalta melko keskitetysti hallintoyksiköissä. Tuotannolliset yksiköt osallistuvat lähinnä yhteistoimintaan, rekrytointipalveluihin ja työsuojeluun sekä henkilöstö kehittämiseen ja koulutukseen.

⁶ Posti ja Metsähallitus
⁷ Postilla 16 noudatettavaa työehtosopimusta.

TAULUKKO 11. Henkilöstöhallinnon menot tehtävittäin

Henkilöstöhallinto	Hallinto	Muut tehtävät	Yhteensä	Hallinnon osuus
työ- ja virkaehtosopimukset, yhteistoiminta	1 332	1 354	2 687	50 %
Palkkahallinto (lomahallinto ja poissaolot)	635	223	858	74 %
Palkanlaskenta				
- maapalkat	2 314	634	2 948	78 %
- meripalkat	1 382	679	2 061	67 %
- tilitykset	467	0	467	100 %
Rekrytointi	191	693	884	22 %
Nimikirjat	305	56	362	84 %
Työsuojelu, TYKY-toiminta	959	669	1 628	59 %
Työterveyshuolto	1 072	176	1 248	86 %
Henkilöstön kehittäminen ja koulutus	682	1 334	2 016	34 %
Yhteensä	9 340	5 819	15 159	62 %

KUVA 18. Tyytyväisyys henkilöstöhallinnon palveluihin



Kyselyn perusteella henkilöstöhallinnon palveluihin oltiin varsin tyytyväisiä. Henkilöstö on varsin tyytyväinen palvelussuhdeasioiden organisointiin ja hoidon tasoon laitoksessa. Työ- ja virkaehtojen soveltamisen kohdalla on usein tuotu esiin ajatus erityisestä henkilöstöpäälliköstä, joka kouriintuntuvasti konkretisoisi kulloinkin esille tulevan kysymyksen ja huolehtisi henkilöstöhallinnon yhtenäisyydestä koko laitoksessa.

Runsas sairastavuus yhdessä ikääntymisen kanssa muodostavat laitoksen häiriöttömän toiminnan uhkatekijän. Poissaolot vaikeuttavat pienten yksöiden toimintaa ja vaativat sijaisuusjärjestelyjen takia ylimiehitystä. Palvelujen keskittämällä ratkaistaan yleisesti näitä ongelmia.

Henkilöstöhallinnon osalta haastatteluissa tuli ilmi seuraavia ajatuksia.

Työ- ja virkaehtojen soveltaminen

- Ves/tes -asioiden soveltamisessa puuttuu ammattitaitoa, jolloin keskushallinnosta pitäisi saada enemmän tukea.

Palkanlaskenta

- Helmiin pitäisi olla yksi hyvin perehtynyt henkilö. Ohjeistusta saatu sähköpostissa.

Rekrytointipalvelut

- Ei ole.
- Rekrytoinnin yhteydessä uudelle henkilölle tulisi antaa opastusta ja jonkinlainen "perustietopaketti" talosta.

Koulutuspalvelut

- Päävastuu yksiköillä.
- Suunnitelmallisuutta ja koordinoitua kehitettävä, mutta ei keskittettävä
- Koulutustarve pitäisi selvittää kokonaisuutena tarkemmin ja järjestää tämän jälkeen tarvittavaa koulutusta. Nyt vain aktiiviset käy koulutuksessa.
- Koulutuksessa voitaisiin lisätä piirien välistä yhteistyötä. Tähän tarvittaisiin yhteinen vetäjä tai koordinoija.

5.2.3. Tuotantotapa- ja palvelutasovaihtoehdot

Tuotantotapavaihtoehdot nykyiselle toimintatavalle on palvelujen keskittäminen. Keskittäminen voidaan tehdä joko toimipisteiden kautta tai osatehtävien kautta. Keskittämisen ajatuksena on saada volyymin kautta mahdollisuudet toiminnan tehostamiseen.

Keskitettyssä mallissa on monta vaihtoehtoa keskitetyn palveluyksikön ja tuotannollisen yksikön työnjaon suhteen. Lisäksi palveluyksikkö voi organisoitua eri tavoin. Lähtökohta eri malleissa on kuitenkin sama: palveluyksikkö hoitaa ilman tuotannollisen organisaation rakenteita kaikille tulosityksiköille soveltavat tukipalvelut, jolloin tuotannollinen yksikkö voi keskittyä päätehtäviinsä. Palveluyksikkö voi organisoitua fyysisesti eri paikkoihin.

Tiimien perustaminen

Keskittämisen peruslähtökohtana voitaisiin pitää tukipalvelutiimien perustamista. Tiimien määrä tulisi olla kolmesta neljään, jolloin niiden koko saataisiin optimaaliseksi.

Esimerkiksi

Perustetaan kaksi palkkatiimiä; maapalkkatiimi ja meripalkkatiimi, joissa molemmissa on työhön osallistuva esimies ja kolme palkanlaskijaa. Nykyisessä järjestelmässä meripalkkojen palkanlaskenta on huomattavasti monimutkaisempaa kuin maapuolella ja tämän vuoksi on tiimin koko pienemmästä HTV-suoritemäärästä huolimatta sama kuin

maapuolella. Myös henkilöstön vaihtuvuus on tuntuvasti suurempaa kuin maapuolella. Tiimien tehokkuusluvuiksi saataisiin noin 200 – 300.

Kaikissa tulosityksiköissä toimisi henkilö, joka rekrytoinnin jälkeen vie henkilön perustiedot henkilöstöjärjestelmään (HELMI-henkilöstöön) ja samalla hyväksyisi palkan, palkanmuutostiedon, poissaolot, valvoisi työaikailmoituksia jne. Palkanlaskentatiimi hoitaisi muut palkanmaksun kannalta tarpeelliset tiedon koneelle. Työyksikkö lähettää koneellisesti työaikailmoitukset suoraan palkkatiimille, joka tarkastaa tiedot ja laittaa palkat maksuun.

Meripuolella palkanlaskennan alkutietojen vienti hoidettaisiin maapuolta vastaavalla tavalla, paitsi perustiedot vietäisiin keskitetysti järjestelmään. Meripuolella edellytetään eräiltä osin tiedonsiirtoyhteyksien parantamista siten, että tiedot voidaan syöttää sähköisesti suoraan kaikilta laivoilta palkanlaskentaan, jolloin yksi tallennusvaihe vähenee.

Tiimityksen hyviä puolia nykyiseen malliin verrattuna on järjestelmän toimintavarmuus ja mahdollisuus tehostaa toimintaa isompien suoritemäärien avulla. Tällä hetkellä useissa yksiköissä ollaan yhden henkilön varassa ja poissaolot (lomat, sairauslomat jne.) aiheuttavat ongelmia.

Henkilöstön kehittämistiimiin kuuluisi työ- ja virkaehtosopimuspalvelut, rekrytointi-, työsuojelu-, terveydenhuolto- ja koulutuspalvelut. Lisäksi yksiköissä näitä palveluja tekisivät hallintotoimialan päällikkö (tai controller) ja henkilöstöhallinnon yhteyshenkilö. Suuri osa terveydenhuolto-, rekrytointi- ja koulutuspalveluista ostetaan ulkoa, jolloin näiden tehtävien osalta omana tehtävänä hoidettaisiin palvelujen osto ja yleinen koordinointi.

Valtionhallinolla on hyvin vakiintunut työ- ja virkaehtosopimusten valmistelu- ja neuvottelumalli. Valtiovarainministeriö neuvottelee koko valtion henkilöstöä koskevat ns. keskustason sopimukset ja virastot neuvottelevat itse virastokohtaiset sopimuksensa ministeriön antamin valtuuksin ja reunaehdoin. Virastotason sopimukset on hyväksyttävä ministeriössä. Itse neuvottelujärjestelyyn ei liene osoitettavissa tuotantotapa- vaihtoehtoja Merenkululaitoksen toimiessa virastomuotoisena. Sen sijaan tulosityksiköiden ja neuvotteluihin osallistuvien yhteistyön lisääminen vielä nykyisestä neuvotteluihin valmistauduttaessa on paikallaan kaikkia tulosityksiköitä parhaiten tyydyttävän neuvottelustrategian aikaansaamiseksi.

Yhteistoimintamenettely perustuu varsin yksityiskohtaiseen lainsäädäntöön. Yhteistyötoimikuntien määrä perustuu tarkoituksenmukaisuusharkintaan ja työnantajan sekä henkilöstöä edustavien järjestöjen välisiin sopimuksiin.

Kehittämällä ja keskittämällä koulutussuunnittelua ja kannustamalla henkilökunnan huonokuntoisinta kolmannesta perusliikuntaan voidaan työryhmän mielestä asettaa seuraavat tavoitteet:

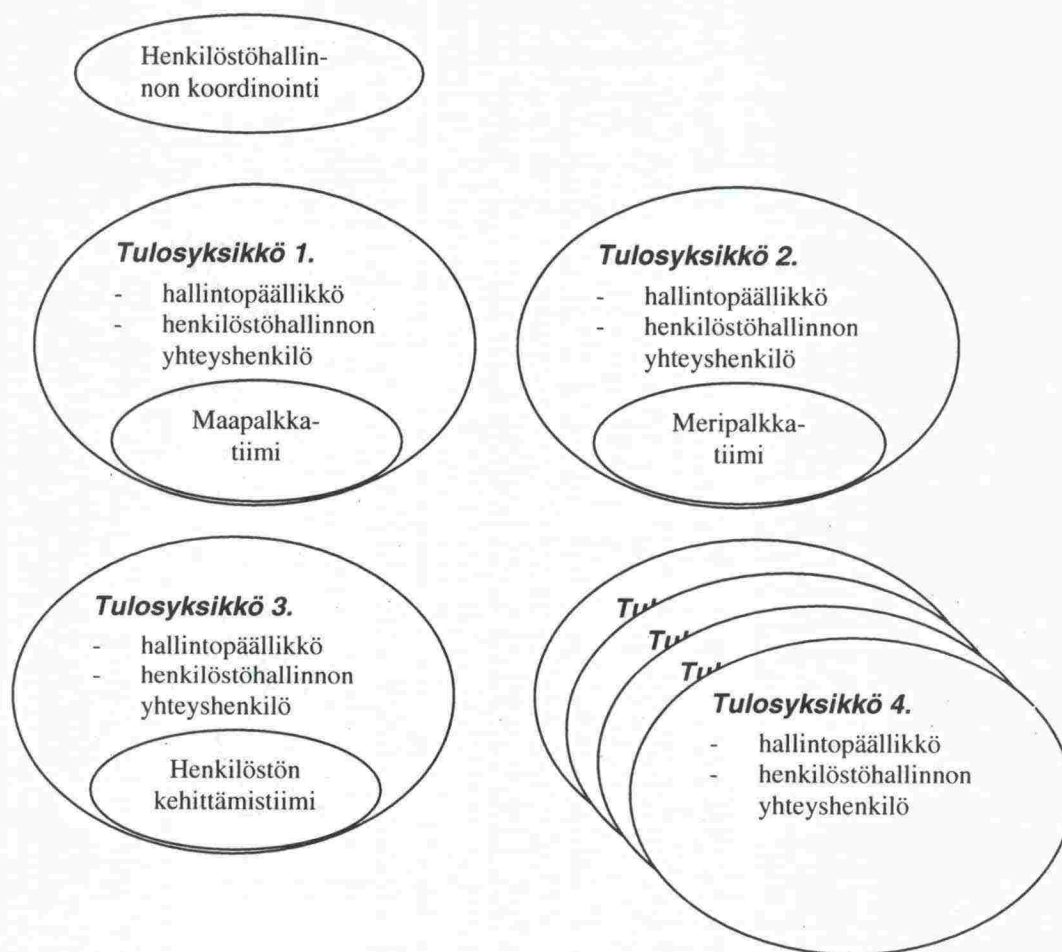
- Henkilötyövuodet vähenevät kolmella (15,4:stä 12,4:ään)
- Sairauspoissaolot vähenevät valtion budjettitalouden keskiarvoon (12,5:stä 8,0:aan työpäivään/henkilötyövuosi)

Merenkululaitoksen työterveyshuollon ja TYKY-toiminnan suuntaviivat ja painoalueet on kuvattu vuoden 2002 alkuun ulottuvassa ohjelmassa. Ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen ja säilyttäminen osana TYKYä korostuu. Tuotantotapavaihtoehtona nykyiselle toimintatavalle on koulutuksen suunnittelun suurempi keskittäminen koulutuksen asiantuntijalle ja suunnittelun ja työyhteisöyksikön yhteistyö. TYKY-asioiden ja työsuojelukysymysten keskittäminen samoille yhteistoimintaelimille lisää koordinaatiota.

Tiimien organisointi

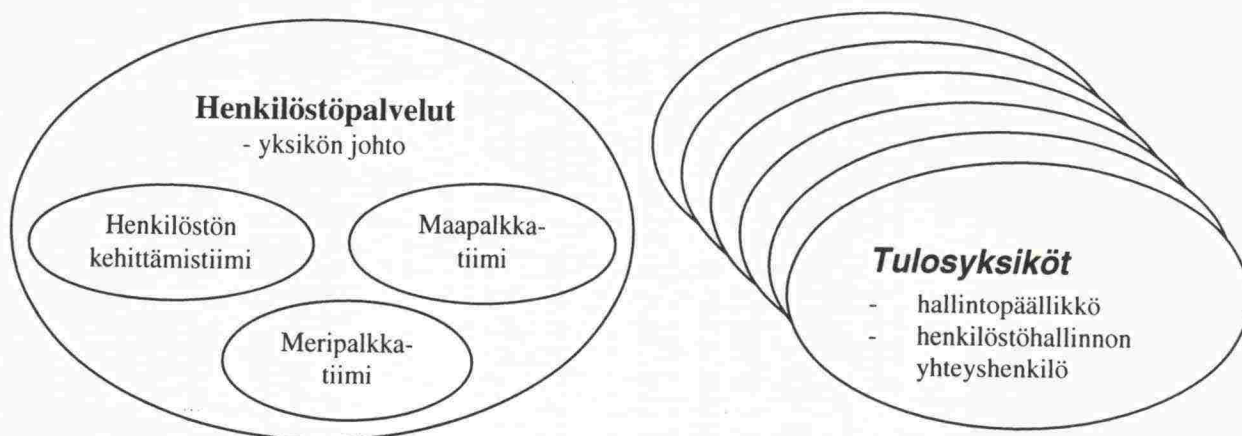
Keskitetyn tiimin organisointi voidaan tehdä seuraavien mallien mukaisesti.

KUVA 19. Henkilöstöhallinnon organisointivaihtoehto 1.
Tuotanto-organisaatioihin keskitetty henkilöstöhallintomalli



Mallissa perustettavat tukipalvelutiimit organisoitaisiin nykyisten tulosyksiköiden alaisuuteen, mutta ne palvelisivat kaikkia tulosyksiköitä.

KUVA 20. Henkilöstöhallinnon organisointivaihtoehto 2.
Itsenäinen henkilöstöhallintomalli



Mallissa perustettavat tukipalvelutiimit organisoitaisiin itsenäisen sisäiset palvelut – yksikön alaisuuteen. Tiimit voisivat kuitenkin olla fyysisesti eri paikoissa, mutta suoraan itsenäisen sisäiset palvelut –yksikön alaisuudessa.

TAULUKKO 12. Henkilöstöhallintomallien tavoitemenot ja –henkilötyövuodet

Henkilöstöhallinto	Organi-sointi-malli 1.		Organi-sointi-malli 2.	
	Menot tmk	Htv:t	Menot tmk	Htv:t
Työ- ja virkaehdot sekä henkilöstötilinpäätös Henkilöstöhallinnon johto (1+1) / koordinointi (1+1 ja 0,5 * 3) Tulosityksiköiden hallintopäälliköt (0,3 htv:tta * tulosityksiköt)	2 110	6,6	1 630	5,1
Palkanlaskenta Palkanlaskentatiimit (2 * 4 htv:tta)	2 080	8	2 080	8
Palkkahallinto ja nimikirjat Tulosityksiköiden henkilöstöhallinnon yhteyshenkilöt (1 htv * tulosityksiköt)	2 100	7	2 100	7
Työsuojelu ja työterveyshuolto sekä koulutus ja rekrytointi Henkilöstön kehittämistiimi (3 htv:tta) + tulosityksiköiden henkilöstön kehittäminen (0,5 htv * tulosityksiköt)	1 950	6,5	1 950	6,5
Yhteensä	8 240	28,1	7 760	26,6
Ero nykyiseen	- 6 900	- 23,5	- 7 400	- 25,0

5.2.4. Ostopalvelut ja ulkoistaminen

Rekrytointi-, koulutus- ja työterveyshuoltopalvelut ostetaan pääasiassa ulkopuolisilta palvelun tarjoajilta. Muilta osin henkilöstöhallinnon palveluja ei tässä vaiheessa suositella ulkoistettavaksi.

5.2.5. Suositus ja sen toteuttamismahdollisuudet

Edellä esitetyn perusteella työryhmä suosittaa tiimien perustamista ja organisointia itsenäisen henkilöstöhallintomallin (vaihtoehto 2.) mukaisesti.

Suosittelun mallin tavoitemenot olisivat noin 7,8 miljoonaa markkaa, josta syntyisi säästöä nykyiseen verrattuna noin 7,4 miljoonaa markkaa eli 49 %. Henkilömäärä vähenisi noin kahdellakymmenelläviidellä.

Malli ja henkilöstön vähentäminen luonnollista poistumaa hyväksikäyttäen vaatisi reilusti aikaa. Esimerkiksi Järvi-Suomen merenkulkupiirissä hallinnollisten tukipalvelujen luonnollinen poistuma on noin 30 % viidessä vuodessa. Malli aiheuttaisi siirtymäkauden aikana toteuttamisvaikeuksia henkilöiden nykyisten fyysisten sijaintipaikkojen hajanaisuuden takia.

Aikataulu

Tiimien perustamisen ja organisoinnin valmistelut tehtäisiin vuonna 2001 ja perustaminen vaiheittain vuosina 2002-2004.

Tavoitemallissa oltaisiin vuoden 2004 loppuun mennessä. Säästöt toteutettaisiin tasaisesti viimeistään vuoteen 2007 mennessä.

5.3. Hallintopalvelut

5.3.1. Nykyinen tuotantotapa ja vertailut

TAULUKKO 13. Hallintopalvelut ja niihin käytetyt henkilötövuodet

Palvelu	Menot (tmk)	Htv
Kirjaamo	1 121	4,2
Postitus	1 121	4,3
Vastaanottopalvelu	2 360	5,9
Arkistointi	1 552	5,8
Kirjasto	275	1,1
Käännöspalvelut	571	1,7
Vahtimestari- ja lähettipalvelut	625	3,2
Monistamopalvelut	674	2,6
Isännöinti, toimitila- ja kiinteistöasiat	2 099	3,8
Kuljetuspalvelut	915	2,9
Yhteensä	11 312	35,5

Hallintopalvelut ovat kehittyneet yksikkökohtaisten ratkaisujen pohjalta. Monessa tapauksessa ratkaisun on sanellut olemassa olevan henkilöstön määrä ja sijainti. Tielaitoksen vesitieosaston liittäminen piirihallintoineen Merenkululaitoksen organisaatioon kymmenen vuotta sitten ja piirihallinnon yksiköiden vähentäminen samassa yhteydessä ei vielä kymmeneen vuoteen tuo tavoiteltua lopputulosta. Merenkululaitoksen henkilöstöstrategia takaa pääsääntöisesti vakinaiselle henkilöstölle palvelussuhteen jatkumisen omalla sijaintipaikkakunnalla, jos muuttohalukkuutta ei ole. Henkilöstön ikärakenne on lisäksi paikoin sellainen, että säilyvissä yksiköissä on keski-ikänsä vanhempaa väkeä kuin lakkaavissa yksiköissä.

Kirjaamo- postitus- ja arkistotoimi on pyritty työyksiköissä yhdistämään. Kirjattavan asiakirja-aineiston vähetessä (uusia asioita kirjattiin laitoksen hallintodiaariin vuonna 1999 yhteensä 3050) on etenkin keskushallinnossa kirjaamotoiminta muutettu myyntipalvelun suuntaan (laitoksen julkaisujen ja pienmateriaalin myynti ja markkinointi). Postituksessa on otettu käyttöön uusinta teknistä apuvälineistöä, jota hyödyntämällä keskushallinto saa hyödykseen postin myöntämät maksimaaliset alennukset. Valtion virastojen arkistointia ohjaa arkistolaki (831/94). Merenkululaitoksen arkistosääntö on uusittu 1.1.2000 lukien. Arkistolaki ja siihen perustuva arkistosääntö asettaa Merenkululaitoksen arkistotoimelle velvoitteita, jotka on hoidettava valtion laitoksena kaikissa tilanteissa.

Vastaanottopalvelu, vahtimestari- ja lähettipalvelut sekä kuljetuspalvelut toimivat yksikkökohtaisten ratkaisujen pohjalta; useissa tapauksissa yhdistettyinä samoille henkilöille. Toiminta on päivittäistä tasapainoilua asiakkaita tyydyttävän, riittävän palvelutason ylläpitämiseksi.

Merenkululaitoksen kirjastotoimi on keskitetty keskushallintoon. Kirjasto on laitoksen toimintaa tukeva sisäinen palvelu. Kirjojen luetteloinnissa on käytetty asiasanoitukseen perustuvaa luokittelujärjestelmää. Kirjastoon pyritään keräämään kattava kokoelma IMO:oon liittyvää materiaalia. Keskushallinnon kirjastossa on n. 7600 nimi-

kettä. Kirjaston koko tietokannassa on n. 9700 nimikettä. Lainatapahtumia on vuosittain n. 200. Kirjaston kustannus- hyötysuhde on toistaiseksi huono.

Merenkulun kansainvälisen luonteen vuoksi ja ruotsinkielisellä kielialueella olevien monien toimipisteiden vuoksi käännöspalvelujen kysyntä on runsasta eikä oma tarjonta voi sitä tyydyttää. Tämän vuoksi tulosityksiköt ovat käyttäneet käännöstoissa myös ostopalveluja tukeutuen vakiintuneisiin asiakassuhteisiin, jolloin alan terminologia on ollut käytetyille free-lance kääntäjille tuttua. Riittämättömän oman kapasiteetin lisäksi käännöspalvelujen ongelmana on ollut ajoittainen alkuperäistekstien epätasällisuus.

Monistamopalvelut toimivat pääosin yksikkökohtaisten ratkaisujen pohjalta muiden töiden oheistehtävinä. Keskushallintoon perustettiin karttapainon lakkauttamisen yhteydessä erillinen kahden henkilön hoitama monistamo. Monistettujen arkkien määrä oli vuonna 1999 n. 450 000 kappaletta. Monistamon koneiden lisäksi keskushallinnolla on käytössään 22 monistuskonetta. Näistä valtaosa on liisattuja. Laitekustannukset ovat vuodessa n. 460 000 markkaa. Keskushallinnon ottamien kopioiden määrä oli vuonna 1999 kaikkiaan n. 1 400 000 kpl ja kopioiden kustannukset n. 500 000 mk ilman materiaali- ja palkkakuluja.

Puhelunvälitys

Laitoksen puhelunvälitys on keskitetty keskushallintoon. Saaristomeren merenkulupiirin konttorissa Turussa on varapäivystyspiste. Helsingin vaihdepalvelussa on yksi kokopäiväinen ja kaksi puolipäiväistä vaihteenhoitajaa, Turussa yksi, joka hoitaa myös vastaanottopalvelun.

Helsingin vaihteen hankintahinta (v. 1996) oli 1,16 mmk. Ylläpitosopimusten mukaiset vuosikulut ovat n. 150 000 mk, kiinteät kuukausimaksut n. 280 000 mk/vuosi ja puhelukustannukset n. 840 000 mk (alv. 0 %). Puhelinliikennemittausten mukaan vaihteen kautta välitettäviä puheluita on n. 200 kpl/työpäivä. Valtaosa asiakkaista käyttää ohivalintaa ja oma henkilökunta käyttää Privatel-palvelua.

Yleinen osasto maksaa puhelukustannukset keskitetysti. Laitoksen sisäisen tarkastuksen tietoliikennepalveluiden kustannuksista ja hallinnoinnista v. 1997 tekemässä tarkastusraportissa suositeltiin puhelinvaihteen kustannuksien kohdistamista käyttäjäyksiköille. Laskut tulevat puhelinpalvelun toimittajalta nykyisin yksiköittäin eriteltyinä, joten tekniset valmiudet suosituksen mukaiseen menettelyyn ovat olemassa. Kustannusten kohdistamista käyttäjäyksiköille ei toistaiseksi ole toteutettu tältä osin. Matkapuhelinlaskutus on kohdistettu käyttäjäyksiköille. Puhelinliikenteen palvelusopimus ja palvelukohtaiset sopimusasiakirjat on päivitetty 20.7.2000.

Liikennemittausten perusteella yksi henkilö hoitaa Merenkululaitoksen kokoisen vaihteen liikenteen. Vuosilomien ja lepotaukojen sekä yllättävien poissaolojen takia häiriötön vaihdetoiminta edellyttää kahta vaihteenhoitajaa. Turun vaihteenhoitaja on perusteltu vastaanottotoimen ja saaristoliikenteen aikatauluneuvonnan takia. Kapasiteetti, jota ei ole tarvittu puhelunvälityksessä on käytetty muihin toimistotehtäviin.

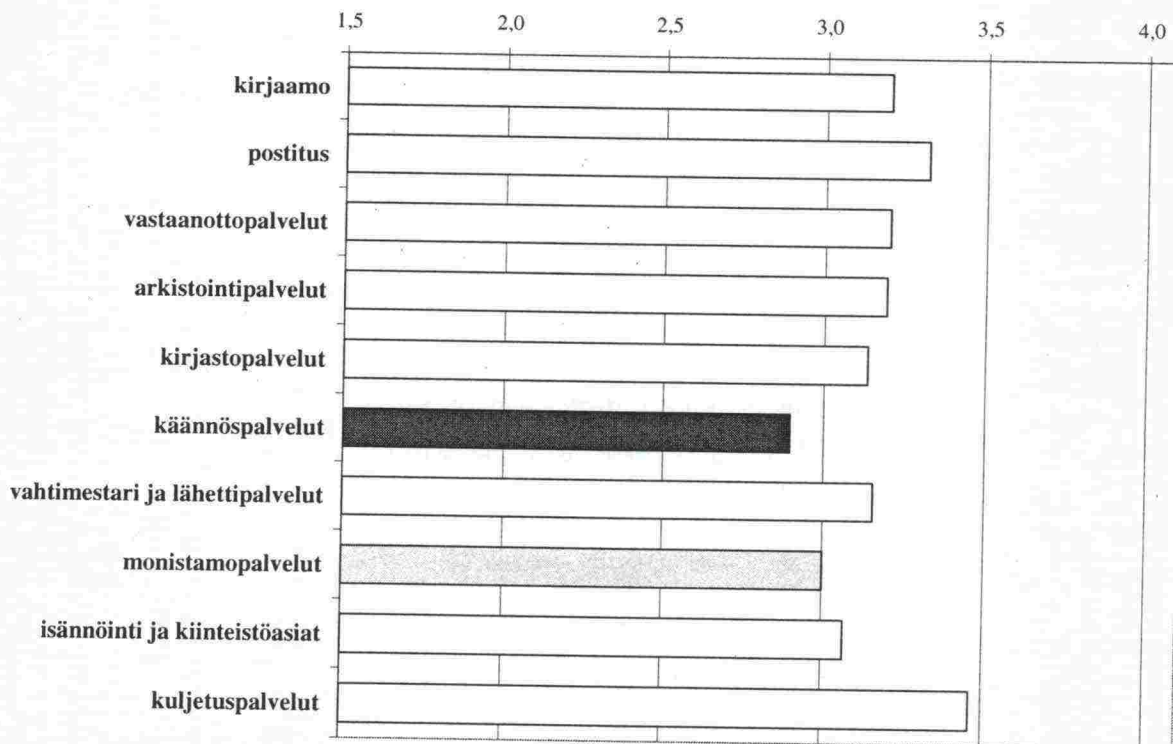
5.3.2. Nykyinen palvelutaso ja kehittämiskohteet

TAULUKKO 14. Hallintopalvelujen menot tehtävittäin

Hallintopalvelut	Hallinto	Muut Tehtävät	Yhteensä	Hallinnon osuus
Kirjaamo	757	364	1 121	68 %
Postitus	551	570	1 121	49 %
Vastaanottopalvelu (ja yleiset tstopalvelut)	2 163	197	2 360	92 %
Arkistointi	452	1 100	1 552	29 %
Kirjasto	275	0	275	100 %
Käännöspalvelut	541	30	571	95 %
Vahtimestari- ja lähettipalvelut	465	160	625	74 %
Monistamopalvelut	488	186	674	72 %
Isännöinti, toimitila- ja kiinteistöasiat	1 026	1 073	2 099	49 %
Kuljetuspalvelut	851	64	915	93 %
Yhteensä	7 568	3 743	11 312	67 %

Asiakaskyselyn perusteella hallintopalveluihin oltiin pääosin tyytyväisiä. Ainoastaan käännöspalvelut alitti tyydyttävän kolmen pisteen rajan. Monistamopalvelut ylsivät kolmeen pisteeseen ja muut ylittivät rajan.

KUVA 21. Tyytyväisyys hallintopalveluihin



Hallintopalveluista huonoimmat arviot saivat käännöspalvelut ja monistamopalvelut, joista monistamopalvelut ylsi hyvän rajalle eli arvoon kolme.

Haastatteluissa tulivat ilmi seuraavat kehittämisideat ja mielipiteet hallintopalveluista.

Kirjaamo

- Järjestelmä palvelee huonosti, pitäisi nähdä kirjaukset omalta päätteeltä tosiaikaisesti
- Kirjaamon toimintaa pitää kehittää. Sähköisen asioinnin lisääntyessä pitäisi muodostaa asioiden mukaiset (ei henkilösidonnaiset) sähköpostiosoitteet.
- Arkistointi ja kirjaaminen saatu kutakuinkin kuntoon. Sähköiseen asiointiin kiinnitettävä enemmän huomiota (sähköpostiosoite).
- Kirjaamo on hajautettu toimialoille, mikä ei toimi kunnolla.

Vastaanottopalvelut

- Puhelinpalvelut eivät toimi kovinkaan hyvin.

Arkistointipalvelut

- Ei toimi, pidetään omia lisäarkistoja.
- Sähköinen arkisto.

Kirjastopalvelut

- Hyvää kehitystä, mutta vielä paljon kehitettävää.
- Informatiikkaan olisi panostettava enemmän.
- Yhteistoimintaa merialan kirjastojen kanssa tulisi kehittää.
- Otettava huomioon sähköiset julkaisut.
- Ammatillista kirjallisuutta tarvitaan paljon.
- Kirjastossa voisi olla enemmän alan asiantuntemukseen liittyvää aineistoa.

Käännöspalvelut

- Resursseja vähän.
- Peruskuorman verran omia palveluja, muuten ostopalveluina.
- Tiedotettava mistä kannattaa ostaa.
- Käännöspalvelut nyt täysin pielessä. Ulkopuolelta ostettaessa hyvätasoiset käännöspalvelut maksavat paljon.
- Käännöspalvelujen tuottamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Käännöspalvelut tulisi keskittää keskushallintoon ja niiden tuottamisen resursseja tulisi lisätä. Hyvälaatuisia käännöspalveluja on vaikea saada ulkopuolelta erikoissanaston takia.
- Käännöspalveluja ostetaan ulkoa mikä on hyvä asia.

Vahtimestari ja lähettipalvelut

- Melko rajoitettuja, ostettava ulkoa.

Monistamopalvelut

- Hankittu pääosin laitoksen ulkopuolelta, ei tarvita talon tavanomaisia monistuspalveluja.
- Monistamo (KH) ei toimi.

Isännöinti ja kiinteistöasiat

- Vikojen korjaus ollut hidasta, johtuen siitä että vastuut epäselviä.

Kuljetuspalvelut

- Rajoitetusti tarjolla, pitäisi ostaa ulkoa.
- Omia autoja ehkä hyvä olla.

5.3.3. Tuotantotapa- ja palvelutasovaihtoehdot

Yleisten hallintopalvelujen ja toimistopalvelujen osalta keskeisiä kysymyksiä ovat, ketä palvelaan ja kuinka paljon? Onko yksiköillä omaa erityistä hallinnon yleispalveluihin keskittynyttä henkilöstöä vai siirretäänkö hallinnon tukipalvelut ja missä määrin ulkopuolisille palvelun toimittajille? Hallinnon tukipalvelujen supistuvat resurssit vaativat moniosaamisen lisäämistä.

Tiimien muodostaminen ja organisointi

Suurin osa hallintopalveluista vaatii fyysistä läheisyyttä, kuitenkin uudet tietotekniset ratkaisut mahdollistavat myös hallintopalvelujen keskittämistä.

Tietopalvelutiimi

Tiimin tehtävänä olisi vastata laitoksen tietopalvelujen tuottamisesta ja keskushallinnon asiakirjahallinnosta. Tiimiin yhdistettäisiin kirjaamo-, postitus ja arkistotoimi sekä kirjasto. Tiimin sisällä voitaisiin tehtävissä painottaa sähköistä asiakirjahallintoa ja inter- ja intranet-palveluja. Tiimi koordinoisi tulosityksiköiden asiakirjahallintoa.

Aulapalvelutiimi

Vastaanotto-, vahtimestari-, lähetti- ja julkaisujen myyntipalvelut sekä kuljetus- ja monistamopalvelut voitaisiin yhdistää keskushallinnossa yhdeksi aulapalvelutiimiksi. Näiden yhdistämisellä voitaisiin järjestellä paremmin sijaisuuksia ja tasata työkuormien vaihtelua. Kuljetus- ja monistamopalveluja tehtäisiin erittäin rajallisesti tukeutuen ostopalveluihin. Monistamopalvelut olisivat pääasiassa vain neuvontaa ja materiaali-huoltoa yksiköiden laitteille. Isommat paino- ja julkaisutyöt ostettaisiin ulkoa.

Tulosityksiköissä näitä palveluja tehdään erittäin vähän. Tulosityksiköissä mahdollisiin vastaanottopalveluihin voitaisiin yhdistää tuotannollisia tehtäviä kuten aikatauluneuvontaa ja julkaisu- ja karttamyyntiä.

Käännöspalvelutiimi

Työryhmän mielestä käännöspalvelujen palvelutasoa tulisi nostaa ja muodostaa kääntäjistä tiimiorganisaatio. Tiimiin tulisi palkata yksi kielenkääntäjä lisää, joka voisi erikoistua viranomaisyksikön kielenkääntötoihin. Nykyinen kielenkääntäjä hoitaisi keskitettynä palveluna muiden yksiköiden käännöstyöt. Ostopalveluja käytettäisiin ruuhkahuippujen tasaamiseen.

TAULUKKO 15. Hallintopalvelumallin tavoitemenot ja –henkilötyövuodet

Hallintopalvelut	Tavoitemalli	
	Menot tmk	Htv:t
Tietopalvelutiimi (1+3) ja tulosityksiköiden asiakirjahallinto (1*tulosityksiköt)	3 080	11
Aulapalvelutiimi (1+3 ja tulosityksiköiden aulapalvelu)	1 680	6
Käännöspalvelut (1+1 ja tulosityksiköiden käännöstyöpanos 0,7)	900	2,7
Isännöinti- ja kiinteistöasiat	2 000	3,5
Yhteensä	7 660	23,2
Ero nykyiseen	- 3 652	- 12,3

5.3.4. Ostopalvelut ja ulkoistaminen

Suuri osa yleisistä hallintopalveluista ja toimistopalveluista voidaan tuottaa ostopalveluna tai palvelut voidaan ulkoistaa. Ostopalveluja on käytetty vähäisessä määrin tasaamaan ruuhkahuippuja ja paikkaamaan omaa palvelua esim. sairaustapauksissa. Palvelujen ulkoistamista on harkittu ainoastaan vaihdepalvelun osalta. Palvelun ulkoistaminen voi olla perusteltua tapauksissa, joissa palvelun on oltava jatkuvasti saatavilla, mutta supistuvien resurssien on toistuvia vaikeuksia hoitaa esim. lomitukset. Ulkoistaminen ulkoistaa myös ko. palvelun henkilöstöhallinnon.

Tällä hetkellä on tarjolla ainakin kolme erilaista vaihdepalvelun ulkoistamistapaa:

- 1. laitoksen vaihdetoiminta hoidetaan ulkoisen toimittajan tiloissa Merenkululaitoksen henkilöstöllä,
- 2. vaihdetoiminta hoidetaan Merenkululaitoksen tiloissa ulkoisen toimittajan ja henkilöstön toimesta ja
- 3. vaihdetoiminta hoidetaan ulkoisen toimittajan tiloissa tämän omalla henkilökunnalla.

Merenkululaitoksen tiedustelujen perusteella ainoastaan vaihtoehtoon 3 on käytettävissä halukkaita toimittajia kilpailukykyiseen hintaan.

5.3.5. Suositus ja sen toteuttamismahdollisuudet

Edellä esitetyn perusteella työryhmä suosittaa edellä esitettyjen tiimien perustamista ja puhelunvälityksen ulkoistamista. Vaihdehenkilöstö siirtyy laitoksen sisällä muihin toimistotehtäviin ja henkilöstölle järjestetään uusien tehtävien edellyttämä koulutus.

Suosittelun mallin tavoitemenot olisivat noin 7,7 miljoonaa markkaa, josta syntyisi säästöä nykyiseen verrattuna noin 3,6 miljoonaa markkaa eli 32 %. Henkilömäärä vähenisi noin kahdellatoista.

Henkilöstön vähentäminen toteutuisi luonnollista poistumaa hyväksikäyttäen ja tehtäväjärjestelyillä.

Aikataulu

Tiimien perustamisen ja organisoinnin valmistelut tehtäisiin vuonna 2001 ja perustaminen vaiheittain vuosina 2002-2004. Puhelunvälityksen ulkoistaminen tehtäisiin 2002.

Tavoitemallissa oltaisiin vuoden 2004 loppuun mennessä. Säästöt toteutettaisiin tasaisesti vuoden 2004 loppuun mennessä.

5.4. Tietohallinto

5.4.1. Nykyinen tuotantotapa ja vertailut

TAULUKKO 16. Tietohallinnon palvelut ja niihin käytetyt henkilötyövuodet

Palvelu	Menot (tmk)	Htv
Atk-tukipalvelut	2 807	7,3
Järjestelmäpalvelut	2 914	5,3
Sovellustukipalvelut	2 733	5,2
Yhteensä	8 454	17,8

Tietohallinnon palveluja tekee laitoksessa kaksi ryhmää atk-tukiryhmä ja sovellusryhmä. Atk-tukiryhmä hoitaa atk-tukipalvelut ja järjestelmäpalvelut. Sovellusryhmä hoitaa sovellustukipalvelut.

Atk-tukiryhmän tehtävänä on suunnitella ja ylläpitää laitoksen tietoteknistä infrastruktuuria. Tämä pitää sisällään dataverkot, siihen liitetyt laitteet ja niiden varusohjelmat. Tukihenkilöt sijaitsevat hallinnollisesti omissa yksiköissään, mutta atk-asioden hoito menee yli yksikkörajojen. Ryhmän tehtävät selviävät seuraavasta luettelosta:

Atk-tukipalvelut

- Työasemat (hankinta, asennus, ylläpito, käyttäjätuki)
- Windows-palvelimet (hankinta, asennus, ylläpito)
- Tulostimet (hankinta, asennus, ylläpito, käyttäjätuki)
- Paikalliset verkkopalvelut (suunnittelu, hankinta, asennus, ylläpito)
- Varmuuskopioinnit
- Toimistojärjestelmätuotteiden asennus, ylläpito ja käyttäjätuki (Word, Excel, Outlook, Powerpoint, Explorer...)

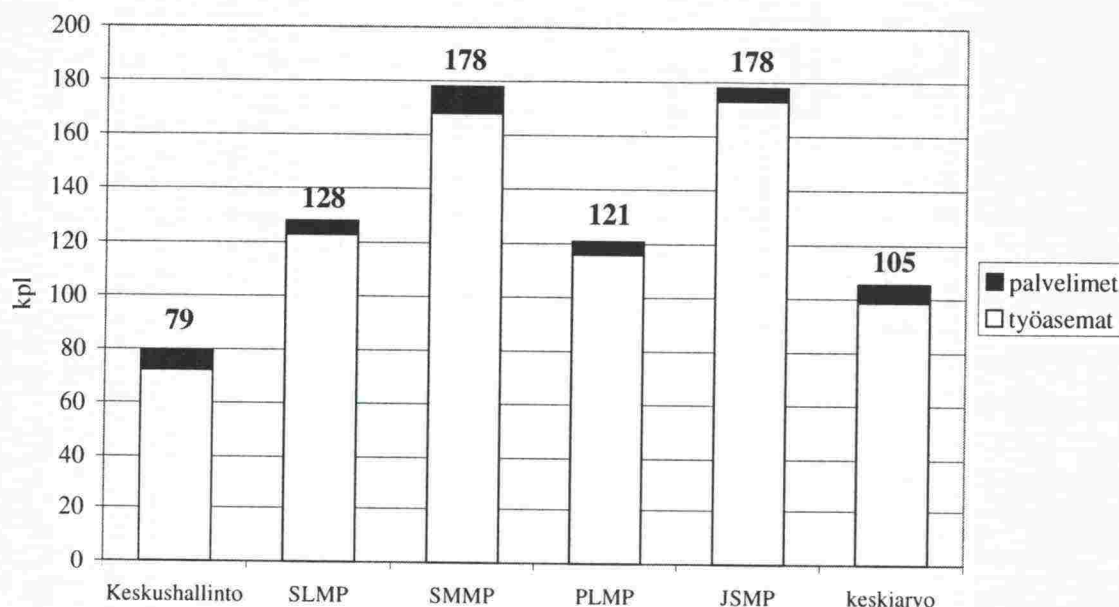
Järjestelmäpalvelut

- Keskuskoneet (hankinta, asennus, ylläpito, käyttäjätuki, varmistukset)
- Tietoliikenneverkko toimipisteiden välillä (suunnittelu, toteutus, valvonta)
- Ulkoiset yhteydet (Internet, X.25, SMTP, yhdysliikenne...)
- Tietoturva (määrittely, toteutus, valvonta)
- Uusien järjestelmien suunnittelu
- Ohjelmistojakelut ja lisenssit (hallinta, ylläpito)
- Tukihenkilöiden koulutus
- Erikoistoiminnot (laivojen tietoliikenne, Port@net-palvelu, Sirenac...)

Näitä palveluita tehdään 12,6 henkilötyövuodella. Suuri osa hallinnollisen tietoverkon tietoliikennepalveluista on ostettu ulkopuolisilta palvelun toimittajilta (Sonera). Hal-

linnollinen tietoverkko on rajattu koskemaan yksiköiden hallinnollisia toimipisteitä. Tuotannollisten toimipisteiden kuten vts-, luotsi- ja väyläasemien sekä aluksien tietoverkot on rakennettu tapauskohtaisesti ilman laitostasoista koordinaatiota. Näistä verkoista vastaa joko yksikön atk-tukihenkilö tai yksikköön perustettu tukiyksikkö (vrt. vts-järjestelmät).

KUVA 22. Ylläpidettävät työasemat ja palvelimet per tukihenkilö



Työasemaa per tukihenkilö -tunnusluvun osalta on yleisesti esitetty, että 80 on hyvän tunnusluvun raja. Laitoksen keskiarvo ylittää tämän arvon reilusti. Keskushallinnon osalta tunnusluku on huomattavasti piirien lukuja pienempi.

Sovellusryhmän tehtäviä hoidetaan noin 5,2 henkilötyövuodella. Sen tehtäviä ovat:

- Tietokannat (hankinta, asennus, ylläpito, varmistukset)
- Oracle-pohjaiset ja muut sovellukset (suunnittelu, asennus, ylläpito, käyttäjätuki)
- Uusien sovelluksien suunnittelu
- Sovelluskehitys (omat sovellukset)
- Lisenssit (hallinta, ylläpito)

5.4.2. Nykyinen palvelutaso ja kehittämiskohteet

TAULUKKO 17. Tietohallinnon menot tehtävittäin

Tietohallinto	Hallinto	Muut Tehtävät	Yhteensä	Hallinnon Osuus
Atk-tukipalvelut	1 845	962	2 807	66 %
Järjestelmäpalvelut	2 612	302	2 914	90 %
Sovellustukipalvelut	2 276	457	2 733	83 %
Yhteensä	6 733	1 721	8 454	80 %

Tietohallinnon osalta tulivat haastatteluissa esille seuraavat kehittämisideat ja mielipiteet.

Yleistä

- Tietohallinnossa olisi paljon korjattavaa.
- Atk-palvelujen tuottamiseen pitää kiinnittää enemmän huomiota, koska niiden merkitys korostuu tulevaisuudessa.
- Kehitysprojektit pitäisi saada parempaan hallintaan, kestävät nyt liian kauan eikä niissä välttämättä ole mukana sovellus- tai järjestelmäryhmän henkilöitä.
- Atk-puolen koulutukseen pitäisi satsata enemmän.
- Atk-ostopalveluja voitaisiin käyttää huippujen tasaamiseen. VTS aiheuttaa uusia haasteita. Yhteistyö ei toimi. Atk tulevaisuudessa yhä tärkeämpi.
- Yhtenäistä kehittämisnäkemystä tai ”punaista lankaa” ei laitoksessa ole.
- Yleinen tiedonkulku ja informointi huonoa.
- Luottamus tiedonhallintatoimistoon olematon.

Atk-tukipalvelut (mikrotuki)

- Yksiköllä omat tukihenkilöt, joita pitäisi tukea ja informoida enemmän.
- Tietohallinto on OK. Atk henkilöiden palvelualttiutta tulisi lisätä.

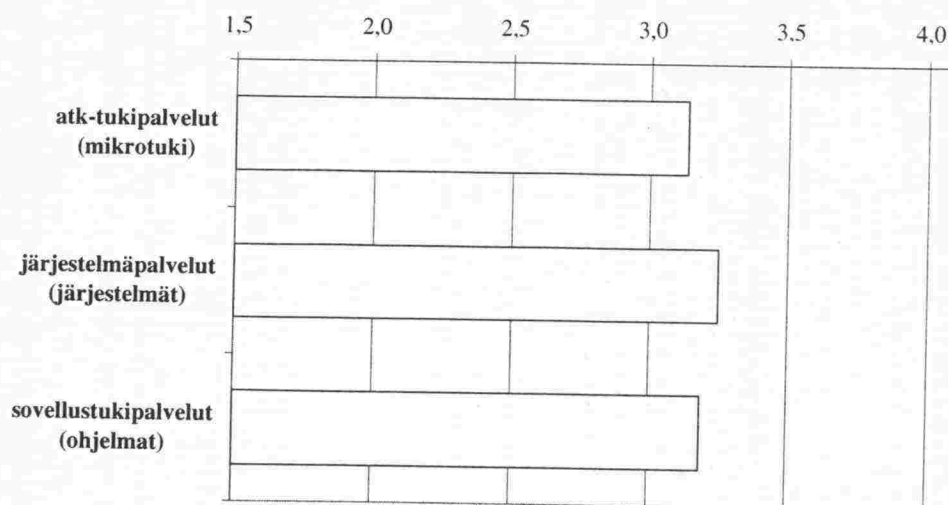
Järjestelmäpalvelut

- Sovittava järjestelmäkohtaisesti.
- Organisoitua järjestelmänhallintaa ei ole.
- Atk-palvelujen osalta työnjako piirin ja keskushallinnon välillä on osin epäselvä. Etenkin järjestelmäkehityksen puolelta piirille tulee vuoden lopussa isoja maksuja, joista piiriä ei ole aikaisemmin informoitu.

Sovellustukipalvelut

- Sovelluksille pitäisi olla tukihenkilöverkosto.
- Ei tiedossa, että olisi tukihenkilöitä.
- Uusien ohjelmien hankinnan, käyttöönoton suunnittelu ja esitestarukset tehtävä huolella, etteivät tule liian puutteellisina/virheellisinä käyttöön.
- Kuka päättää ja vastaa ohjelmistoista ja niiden toiminnasta.
- Järjestelmän käyttöönotto maksanut käytännössä paljon, koska käytössä ollut paljon virheitä. Konsultti olisi ollut tarpeen siirtymävaiheessa.
- Sovelluskehitykset ovat irrallisia ilman sovittuja standardeja.

KUVA 23. Tyytyväisyys tietohallinnon palveluihin



Tietohallintopalvelut saivat kyselyssä juuri hyvän rajan eli kolmen ylittävät arvosanat.

5.4.3. Tuotantotapa- ja palvelutasovaihtoehdot

Ulkoiset palvelut ja niiden tehostaminen vaativat yhä enemmän yhteyksiä erilaisiin tietokantoihin ja järjestelmiin. Väylänhoitoveneessä tarvitaan väylä- ja turvalaiterekistereitä sujuvaan työskentelyyn. Luotsauksessa tarvitaan yhteydet PilotNet-tietokantaan ja Port@net-tietokantaan. Aluskatsastuksissa ollaan siirtymässä painetussa muodossa olevista säädöksistä sähköisessä muodossa oleviin tietokantoihin. Nämä kaikki ulkoisten palvelujen työtapojen muutokset asettavat vaatimuksia tietohallinnolle.

Tähän haasteeseen on tietohallinnon vastattava koordinoimalla ja tukemalla eri sovellusten käyttöönottoa laitostasolla.⁸ Rajaksi ei voida asettaa vain hallinnollista tietoverkkoa. Laitoksen tietotekniset resurssit pitää optimaalisesti hyödyntää koko laitoksen hyväksi. Lisäksi ei ole järkevää, että samat ongelmat ratkotaan jokaisessa yksikössä erikseen.

Tiimien perustaminen

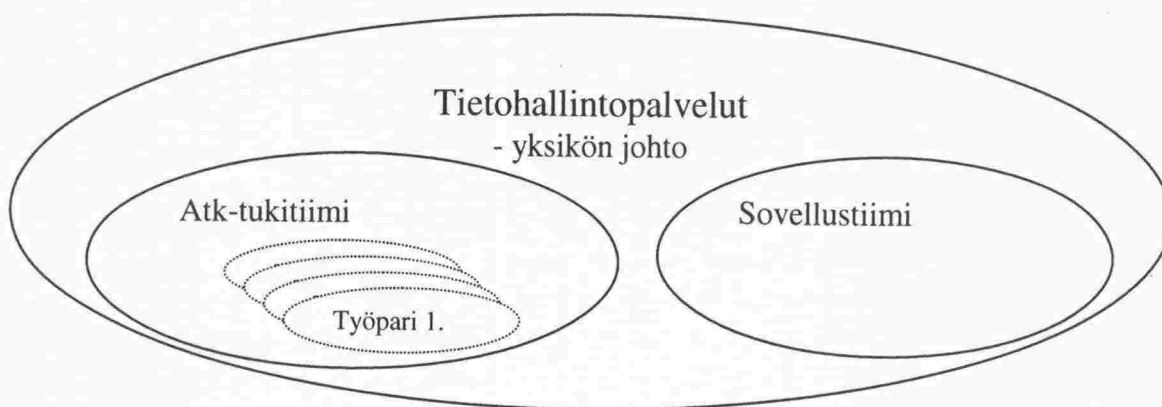
Nykyisiä atk-tukitiimiä ja sovellustiimiä pitäisi kehittää ja tiimin sisäistä yhteistyötä parantaa. Tämä voidaan toteuttaa yksiköiden atk-tukihenkilöiden siirtämisellä tiedonhallintatoimiston alaisuuteen, vaikka heidän fyysinen paikkansa ei muuttuisi. Näin koottaisiin laitoksen atk-osaamista ja parannettaisiin atk-henkilöstön kehittymismahdollisuuksia. Atk-tukitiimissä pitäisi jakaa vastuuta esimerkiksi työpareille, jotka erikoistuisivat alueellisten tehtäviensä lisäksi tiettyihin laitostasoihin erityiskysymyksiin. Atk-tukitiimin pitäisi ottaa vastuualueekseen koko laitos myös toiminnalliset tietoverkot.

⁸ VTS-työryhmä ottaa kantaa VTS-järjestelmien vaatimaan tekniseen käyttö- ja tukipalveluun.

Puhelinverkon osalta osaaminen pitäisi yhdistää atk-verkkopuolen kanssa, koska puhelin ja dataverkot yhdistyvät teknisesti lähitulevaisuudessa. Jo nyt puhelin- ja data-verkkopalvelut ostetaan samalta toimittajalta. Tämä yhdistäminen lisää yhteistyötä ja osaamista.

Tiimien organisointi

**KUVA 24. Tietohallinnon organisointivaihtoehto.
Itsenäinen tietohallintomalli.**



Kustannussäästöjä tietohallinnon järjestelyistä ei tulisi, vaan tarkoituksena olisi palvelutason parantaminen. Tietohallinnossa tärkeää on johtamisen ja palvelutuotannon selkeyttäminen ja varautuminen yhä nopeampaan teknologiamurrokseen. Johdon työn erityinen painopiste pitäisi olla tietohallinnon strategisessa suunnittelussa ja johtamisessa. Tämä edellyttää tiivistä keskustelua yksikköjohtoon kanssa toiminnallisen tietoverkon tulevista tarpeista ja vaatimuksista. Laiteyhtenäisyyden ja yhteensopivuuden kontrollointi on myös erittäin tärkeää.

5.4.4. Ostopalvelut ja ulkoistaminen

Hallinnollisen tietoverkon yhteyspalvelut ostetaan pääasiassa ulkopuolelta. Järjestelmäpalvelujen osalta olisi hyvä jatkaa palvelukokonaisuuksien ja tarvittavien palvelutasojen määrittelyä, minkä jälkeen tulisi selvittää mahdollisuudet selvien palvelukokonaisuuksien ulkoistamiseen. Tavoitteena tulisi olla, että omat resurssit kohdistettaisiin yhä enemmän strategiseen suunnitteluun, kokonaisuuksien hallintaan ja ostopalvelujen koordinointiin.

Sovellustiimin osalta on tärkeää miettiä oman työn osuutta ostopalveluihin. Vähänkin isommat sovellushankkeet voivat viedä pitkäksi aikaa tiimin niukat resurssit. Tällöin on tarkoin harkittava mitä sovelluksia aletaan itse rakentaa. Hyvä painopistevalinta olisi ostaa vähänkin suuremmat ja valmiina saatavat sovellukset ulkoa ja keskittää oma tekeminen tietokantojen rakentamiseen, ostopalvelujen koordinointiin, rajapintojen ja standardien määrittelyyn sekä ohjelmien toimivuuden varmistamiseen ja käyttäjien tarpeiden kääntämiseen ohjelmien määrittelyiksi.

5.4.5. Suositus ja sen toteuttamismahdollisuudet

Edellä esitetyn perusteella työryhmä suosittaa edellä esitettyjen tiimien ja työparien muodostamista sekä puhelinverkkoja hoitavan henkilön siirtymistä tietohallintoyksikköön.

Aikataulu

Tiimien perustamisen ja organisoinnin valmistelut vuonna 2001 ja perustaminen 2002. Tavoitemallissa vuoden 2002 loppuun mennessä. Säästöjä ei syntyisi.

5.5. Oikeuspalvelut

5.5.1. Nykyinen tuotantotapa ja vertailut

TAULUKKO 18. Oikeuspalvelut ja niihin käytetyt henkilötövuodet

Palvelu	Menot (tmk)	Htv
Hallinnolliset oikeusasiat	306	0,8
Oikeudelliset asiantuntijapalvelut	318	1,0
Merenkululaitoksen edunvalvonnat	318	1,0
Normirekisterin ylläpito	318	1,0
Yhteensä	1 260	3,8

Merenkululaitoksen oikeuspalvelut on keskitetty keskushallinnon oikeustoimistoon. Poikkeuksen muodostavat työoikeudelliset oikeuspalvelut, jotka työehtokysymyksiin kiinteästi liittyvinä on hoidettu hallintotoimiston tarjoamina oikeuspalveluina ja alusrekisteri- ja aluskiinnitysasiat, jotka on hoidettu yleisen osaston kolmen toimiston tiimityönä osastolle perustetussa alusrekisteriyksikössä. Jonkin verran on oikeudellisia asiantuntijapalveluja hankittu myös ostopalveluina. Näin on tehty tapauksissa, joissa oman yksikön erikoisosaamista ja kokemusta ei ole pidetty yksittäistehtävän hoitoon riittävänä, tai kun yksikön kapasiteetti ei ole riittänyt tehtävän hoitoon asiakkaan ha-
luamana aikana.

Vuonna 1999 käytettiin ostopalveluihin laitostasoisesti yhteensä noin 171 000 markkaa.

Oikeustoimiston tehtävänä on Merenkululaitoksen työjärjestyksen mukaan

- 1) valvoa laitoksen etua siltä osin kuin sitä ei ole määrätty muun yksikön hoidettavaksi
- 2) avustaa muita yksiköitä säädösvalmistelussa ja oikeudellisissa asioissa ja
- 3) huolehtia kiinteistöhankinnasta ja ylläpitää kiinteistörekisteriä siltä osin kun niitä ei ole määrätty muun yksikön hoidettavaksi.

Oikeustoimiston lakimiesten osaaminen painottuu tällä hetkellä siten, että yksi henkilö on keskittynyt merioikeusasioihin ja laitoksen edunvalvontaan, yksi alusrekisteri- ja aluskiinnitysasioihin ja yksi Merenkululaitoksen päätöksentekoon ja normirekisteriin. Muiden yksiköiden avustaminen kuuluu osana toimiston jokaisen lakimiehen tehtäviin.

5.5.2. Nykyinen palvelutaso ja kehittämiskohteet

Haastatteluissa tulivat ilmi seuraavat oikeuspalveluja koskevat ajatukset ja kehittämisideat.

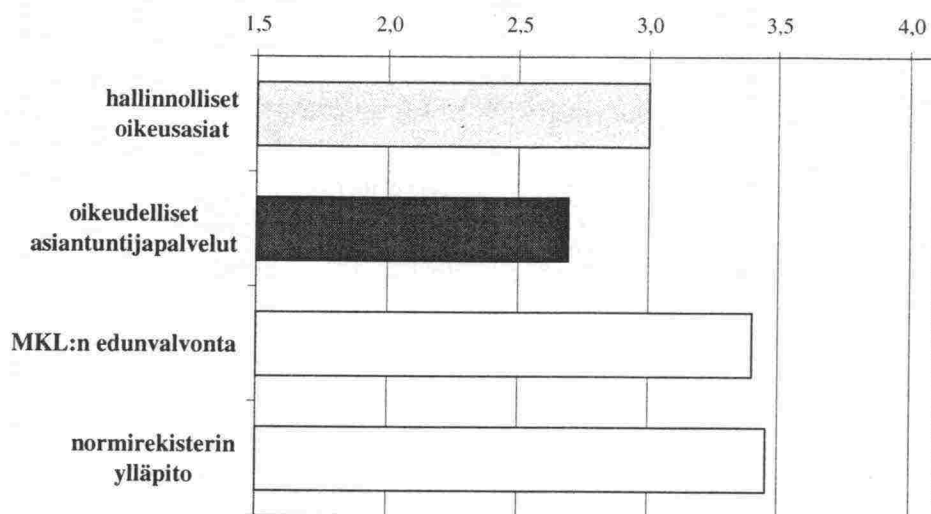
Hallinnolliset oikeusasiat

- Oikeuspalveluista luottotietoasiat ovat toimineet hyvin. Käräjäpalveluihin ei kantaa, koska niitä ei ole tarvittu.

Mkl:n edunvalvonta

- Ok, mutta palvelut rajoitettuja

KUVA 25. Tyytyväisyys oikeuspalveluihin



Kyselyssä oikeudelliset asiantuntijapalvelut saivat huonon arvosanan. Hallinnolliset oikeusasiat pääsivät hyvän rajalle eli arvoon kolme.

5.5.3. Tuotantotapa- ja palvelutasovaihtoehdot

Oikeuspalvelujen kehittämisessä tulevat lähinnä kysymykseen oikeuspalveluja tarjoavan yksikön sisäiset järjestelyt ja osaamisen käytön optimointi.

Säädösvalmistelu tehdään pääosin keskushallinnon muilla osastoilla. Säädösvalmistelu sitoo lähinnä kartta- ja väyläosastolla sekä merenkulkuosastolla 4,2 henkilötyövuotta aiheuttaen 1,566 mmk:n vuotuiset kustannukset. Merenkulkuosaston säädösvalmistelu perustuu suurelta osin kansainväliseen yhteistyöhön ja kansainvälisiin sopimuksiin, minkä vuoksi osastolla on lainopillisen koulutuksen saaneita henkilöitä säädösvalmistelun ja kansainvälisen yhteistyön erityistehtävissä. Kartta- ja väyläosastolla sekä liikenneosastolla tällaista henkilöstöä ei ole, minkä vuoksi oikeustoimiston rooli säädösvalmistelussa avustavana yksikkönä näiden yksiköiden osalta korostuu.

Asiakaspalautteen perusteella voidaan todeta, että oikeustoimiston roolia on kehitettävä ja osaamistasoa kohotettava erityisesti säädösvalmistelun avustajana. Parhaiten tämä tapahtuu työryhmän mielestä siten, että oikeustoimiston tehtävärönsyjä karsitaan ja esimerkiksi yhden po. yksikön henkilön osaaminen ja työpanos kohdistettaisiin täysin lainsäädännön valmisteluun.

5.5.4. Ostopalvelut ja ulkoistaminen

Oikeuspalvelujen hankinta ostopalveluna etenkin oikeudenkäynneissä, erityisasiantuntemusta vaativissa oikeudellisissa harvoin esille tulevilla kysymyksillä ja eräiltä osin myös edunvalvonnassa on mahdollista ja niissä tapauksissa myös tarkoituksenmukaista, joissa laitoksella ei ole riittäväksi arvioitua asiantuntemusta. Jos omaa asiantuntemusta on, ei ostopalvelu sen kalleuden vuoksi ole järkevä vaihtoehto.

Ostopalvelun kehittäminen tukemaan ja täydentämään omaa tuotantoa edellyttää työryhmän mielestä yksikön oman osaamisen kartoittamista ja linjanvalintaa, millaiset asiat hoidetaan pääsääntöisesti itse ja millaisissa asioissa suositetaan palvelua halualle yksikölle ostopalvelua.

Viranomaistoimintojen ulkoistaminen ei tule kysymykseen. Alusrekisteri- ja aluskiinnitysasiat siirrettiin maistraattien lakkauttamisen yhteydessä vuonna 1993 Merenkulkulaitoksen ja Ahvenanmaan maakunnan hoidettavaksi. Vastaavanlaisia siirtoja ei ole näköpiirissä oikeuspalvelujen alueelta.

5.5.5. Suositus ja sen toteuttamismahdollisuudet

Oikeuspalvelujen osalta esitetään toiminnan painottamista oikeustoimiston päätehtäviin ja palvelutason nostamiseen. Oikeustoimiston tehtävistä tulisi rönnsyä (autotallin vuokraussopimuksien ja kopiokoneiden leasingsopimuksien hallinnointi sekä julkisten hankintojen palvelut) siirtää esimerkiksi aulapalvelutiimille ja jollekin hankintoja suorittavalle yksikölle. Näin resursseja voitaisiin kohdistaa oikeudellista asiantuntemusta vaativiin päätehtäviin kuten lainsäädännön valmisteluun.

5.6. Muut ehdotukset

Merenkulkulaitoksen keskushallinto ja Suomenlahden merenkulkupiiri ovat tehneet hallintopalvelujen palvelusopimuksen. Sopimuksen mukaan osa hallintopalveluista on yhteisiä ja osa omia. Sopimus on uusittava ja selvitettävä mahdollisuudet yhteisten hallintopalvelujen lisäämiseksi. Samassa kiinteistössä toimivina keskushallinnolla ja Suomenlahden merenkulkupiirillä pitäisi olla mahdollisuudet laajempaankin yhteistyöhön hallintopalveluissa.

Liikenneministeriö asetti valtioneuvoston sähköisen asioinnin kehittämistä koskevan päätöksen (VM9/00/98) perusteella työryhmän edistämään hallinnonalan sähköistä asiointia ja tiedonkeruun rationalisointia. Työryhmä laati toimenpidesuunnitelman ja toimintamallin sähköisen asioinnin kehittämisestä vuosina 1999-2002 (LM:n julkaisu 51/98). Suunnitelma sisältää luettelon hankkeista, joilla voidaan edistää Merenkulkulaitoksen palvelukehitystä sähköisen asioinnin keinoin. Oikeuspalvelujen osalta suunnitelma sisältää ehdotuksia normirekisteristä ja aluskiinnitysten käsittelyssä. Työryhmän mielestä ehdotusten täytäntöönpano on perusteltua.

Palkkausjärjestelmän uudistaminen tukisi kehittämistyötä. Tavoitteena on kannustava tehtävän mukainen palkkausjärjestelmä.

Meripuolella tulee pyrkiä kokonaispalkkaukseen, jolloin palkkatekijöiden määrää saadaan vähenemään ja prosessia yksinkertaistettua. Kokonaispalkkaus on jo käytössä pientonnistossa ja siitä saadut kokemukset ovat hyviä.

Haastatteluissa tuli ilmi seuraavat muuta toimintaa koskevat kehittämisideat ja mielipiteet.

Tiedotuslehdet

- Tiedotuslehdet pitäisi saada sähköiseen muotoon. Nyt ne skanna-
taan paperiversiosta.
- Yleensäkin tieto pitäisi saada sähköiseen muotoon mikä helpottaisi
tiedon jakamista. Tätä varten tulisi tehdä keskitettyjä ratkaisua ja
koordinoida kehitystä keskitetysti.

Sisäinen tarkastus

- Sisäistä tarkastustoimintaa pitäisi kehittää edelleen kattamaan ta-
loudellisen toiminnan lisäksi myös organisaation toiminnalliset tar-
kastukset.
- Sisäisen tarkastuksen tietotaidon kehittäminen merenkulkuasioissa.

Tilastotuotanto

- Tuotantoa tulisi kehittää ottamalla huomioon laitoksen sisäiset tar-
peet.

Hankinnat

- Keskitettyä osaamista mm. julkisista isoista hankinnoista, oma
säännöstö. Lisäksi asiasisällössä tarvitaan oman yksikön osaamista
urakkasopimuksissa, vakuusseurannassa ja kilpailuttamisessa.

6. YHTEENVETO

Hallinnollisten tukipalvelujen tuottamisen tehostamisella on saavutettavissa reilun 14 miljoonan markan vuotuiset säästöt. Säästöt eivät aiheuttaisi hallinnollisten tukipalvelujen palvelutason laskua. Hallinnollisten tukipalvelujen tavoitemenot:

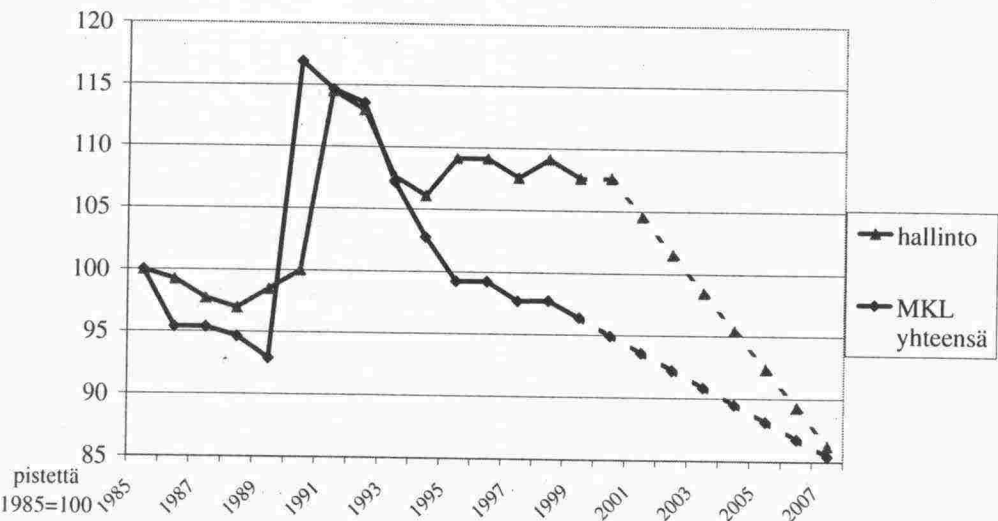
TAULUKKO 19. Hallinnollisten tukipalvelujen tavoitemenot

Hallinnolliset tukipalvelut	Nykyinen		Tavoite		Ero	
	Menot	Htv:t	Menot	Htv:t	Menot	Htv:t
Taloushallinto	13 545	50,6	10 320	40,5	- 3 225	- 10,1
Henkilöstöhallinto	15 159	51,6	7 760	26,6	- 7 399	- 25,0
Hallintopalvelut	11 312	35,5	7 660	23,2	- 3 652	- 12,3
Tietohallinto	8 454	17,8	8 454	17,8	0	0
Oikeuspalvelut	1 260	3,8	1 260	3,8	0	0
Yhteensä	49 730	159,3	35 454	111,9	- 14 276	- 47,4

Esitetyt hallinnollisten tukipalvelujen tavoitemenot olisivat 5,1 % koko laitoksen kulusmenoista ja asettuisi projektiryhmän asettamaan tavoitteeseen 5,0-5,5 %.

Hallinnollisten tukipalvelujen henkilötyövuosikehitys pitäisi seurata koko laitoksen henkilötyövuosikehitystä, mikäli oletetaan että hallinnollinen ja tuotannollinen toiminta kehittyy samoilla kehitymis- ja oppimisvaatimuksilla sekä pysyy samassa prosenttiosuudessa kaikista menoista.

KUVA 26. Tavoitteen mukainen indeksoitu henkilötyövuosikehitys 1985-2007

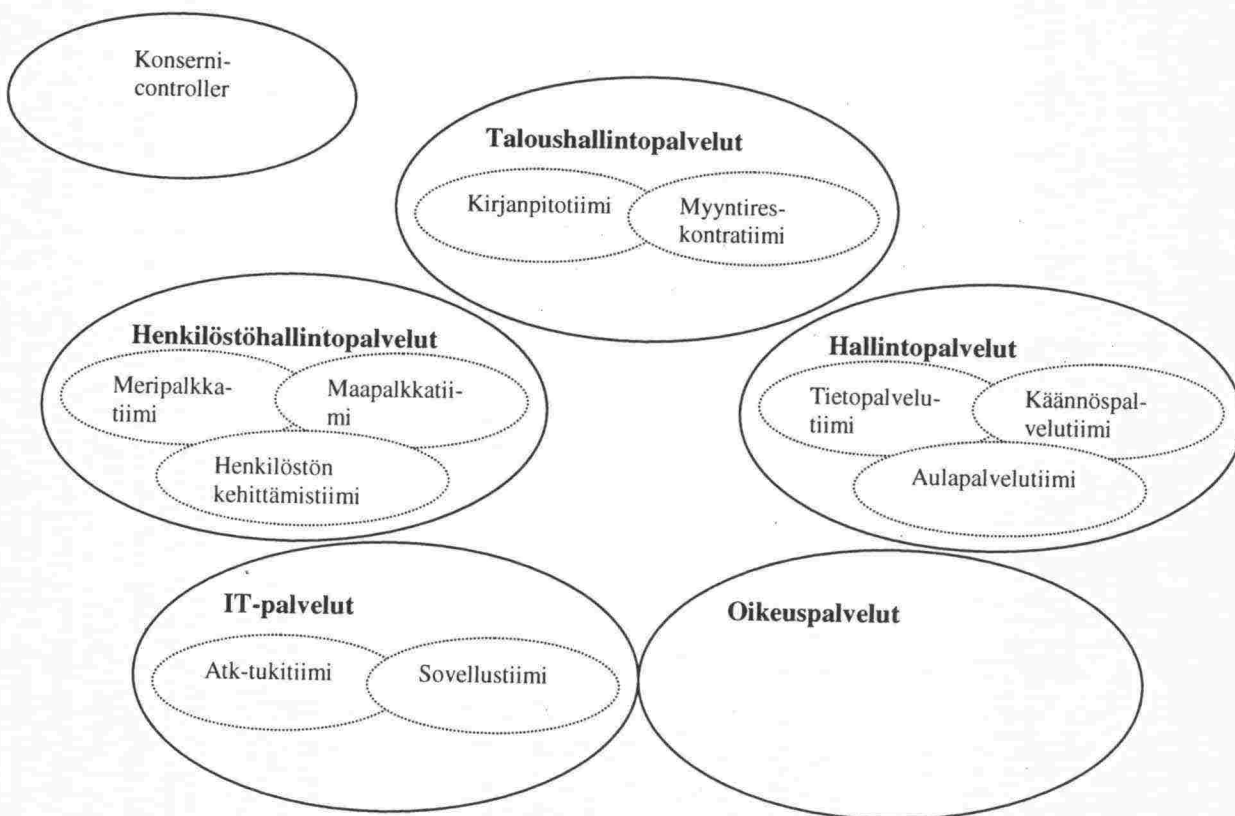


Hallinnollisten tukipalvelujen arvioitu luonnollinen poistuma on 4-6 % vuosittain⁹, mikä vastaa 6-9 henkilötyövuotta. Tämän mukaisesti luonnollisella poistumalla tavoitteeseen pääsy veisi aikaa noin viidestä seitsemään vuoteen. Luonnollinen poistuma ei lyhyellä aikavälillä (1-3 vuotta) toteudu organisoinnin kannalta optimaalisesti, mutta pitkäjänteisellä työllä riittää tavoitteeseen pääsemiseen. Tämän takia alkuvaiheessa hallinnollisten tukipalvelujen menot voivat jopa lisääntyä, mutta pitkällä aikavälillä (4-7 vuotta) lähenisivät nopeasti asetettua tavoitetta.

Hallinnollisten tukipalvelujen palvelutasoa ei esitetä laskettavaksi, vaan kustannussäästöt saataisiin aikaan tehokkuutta lisäämällä; keskittämällä palvelutuotantoa koko laitosta palveleviin tiimeihin ja selkeyttämällä yksikköjen palvelutuotantoroolia. Nämä toimenpiteet vastaisivat vertailuorganisaatioissa toteutettuja ratkaisuja.

Johdon tukemiseen ja toiminnanohjaukseen kiinnitettäisiin enemmän huomiota perustamalla konserni- ja yksikköcontroller -toiminnot. Talous- ja henkilöstöhallintopalvelut hoidettaisiin mahdollisimman tehokkaasti keskitetyllä tiimiorganisaatioilla. Lisäksi ehdotetaan siirtymistä yhteen maksupisteeseen ja sähköisen kirjanpidon käyttöönottoa. Hallintopalveluista osa esitetään hoidettavaksi ostopalveluina ja loput yksiköittäin keskitetyllä tiimiorganisaatiolla. Tietohallinnon ja oikeuspalvelujen osalta ei esitetä suuria organisaatiomuutoksia tai resurssien vähentämisiä, vaan oman tuotannon keskittymistä tärkeimpiin tehtäväalueisiin ja loppujen palvelujen ostoa ulkopuolisilta palvelujen tarjoajilta.

KUVA 27. Keskitettyjen hallinnollisten tukipalvelujen organisointi
(keskitetyt tiimit voivat olla fyysisesti eri paikoissa)



⁹ Koko Merenkululaitoksen luonnollinen poistuma vuonna 1999 oli 3,3 % ja kokonaispoistuma 3,9 % henkilötyövuosista. Järvi-Suomen merenkulupiirin hallinnollisia tukipalveluja hoitavien osalta tulee luonnollinen poistuma olemaan vuosina 2000-2005 noin 6 % vuodessa.

KUVA 28. Yksikköjen hallinnolliset tukipalvelut ja niiden organisointi



Työryhmän visio vuodelle 2004 on:

Taloushallinto

- Taloushallinto on keskitetty taloushallintopalvelut yksikköön, jossa palvelut tuotetaan koko laitosta palvelevilla tiimeillä.
- Maksupisteitä on yksi ja sähköinen kirjanpito on käytössä.
- Rahoitus on keskitetty.
- Ostoreskontra on teknisesti keskitetty. Ostoreskontran kirjauspisteitä on viisi. Ollaan valmiita siirtymään laskujen sähköiseen tarkastukseen ja hyväksyntään.
- Myyntireskontra on teknisesti keskitetty. Laskutuspisteitä on viisi. Myyntisaatavien valvonta ja perintä on keskitetty.
- Kirjanpito ja tilinpäätöksen tekeminen on keskitetty.
- Laskentajärjestelmät on teknisesti keskitetty.
- Ollaan siirrytty konserni- ja yksikköcontroller palveluihin.

Henkilöstöhallinto

- Henkilöstöhallinto on keskitetty henkilöstöhallintopalvelut yksikköön, jossa palvelut tuotetaan koko laitosta palvelevilla tiimeillä.
- Palkanlaskenta on keskitetty.
- Henkilöstön kehittämistä koordinoidaan keskitetysti.
- Yksiköissä henkilöstöhallinnon yhteyshenkilöt.

Hallintopalvelut

- Käännöspalvelut tehdään keskitetysti.
- Tietopalveluita koordinoidaan keskitetysti.
- Yksiköissä keskitetty tietopalvelujen ja aulapalvelujen tuottaminen.

IT-palvelut

- IT-palvelut on keskitetty IT-palvelut yksikköön, jossa palvelut tuotetaan koko laitosta palvelevilla tiimeillä.
- Tiimit vastaavat koko laitoksen IT-palveluista mukaan lukien tuotannollisen tietoverkon.
- Atk-tukitiimit organisoitu työpareiksi, jotka vastaavat alueellisten palvelujen lisäksi tietyistä laitostason selvityksistä.
- Sovellustiimi keskittynyt tärkeimpiin tehtäväalueisiin.

Oikeuspalvelut

- Oikeuspalvelut on keskitetty oikeuspalvelut-yksikköön, jossa tuotetaan tärkeimmät palvelut koko laitokselle ja koordinoidaan ostopalvelujen ostoa.

Projektiryhmä esittää, että tiimien muodostamisen ja organisoinnin valmistelevat toimet ja tarkemmat selvitykset tehdään vuoden 2001 aikana ja tiimit perustetaan vaiheittain vuosien 2002-2004 aikana. Tavoitemallissa tulee olla vuoden 2004 loppuun mennessä. Henkilövähennykset ja organisointi toteutetaan hyvää henkilöstöpolitiikkaa noudattaen eli luonnollista poistumaa hyväksikäyttäen ja ilman pakkosiirtoja. Tällöin kustannussäästöt toteutuvat aluksi hitaammin, mutta loppua kohti nopeutuen. Tavoitteena on, että vuonna 2004 säästöistä on toteutunut puolet ja viimeistään vuonna 2007 ollaan tavoitemenoissa, jolloin saavutetaan reilun 14 miljoonan markan vuotuiset säästöt nykyisiin menoihin verrattuna.